

**Lernen beim Offshoring:
Eine empirische Analyse
des Lernens durch
negative Erfahrungen**

Dissertation

Judith Wurst

**Lernen beim Offshoring:
Eine empirische Analyse des
Lernens durch negative Erfahrungen**

Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

der Universität Siegen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von Judith Wurst

Erstgutachterin: Frau Prof.in Dr. Friederike Welter

Zweitgutachter: Herr Prof. Dr. Volker Stein

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahre 2012 von der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Siegen als Dissertation angenommen.

In ihr liegt ein besonderes Augenmerk auf dem Lernen. Auch ich darf während der Erstellung der Arbeit auf einen langen Lernprozess zurückblicken, in dem ich zwei wesentliche Dinge für meine weitere persönliche Entwicklung gelernt habe: Zum einen habe ich in der Lebensweisheit „der Weg ist das Ziel“ die Wahrheit erkannt, zum anderen durfte ich erfahren, dass ich einen solchen „langen und steinigen“ Weg ohne die Unterstützung von vielen Menschen nie gemeistert hätte; bei ihnen allen möchte ich mich herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Friederike Welter für die langjährige Unterstützung bei der Erschließung des Themas, insbesondere aber natürlich auch für die Übernahme des Erstgutachtens. Ferner danke ich auch meinem Zweitgutachter, Herrn Prof. Dr. Volker Stein, sowie Frau Prof. Dr. Christiana Weber, Frau Prof. Dr. Petra Moog und Frau Prof. Dr. Leona Achtenhagen.

Ohne die Unterstützung der interviewten Vertreter und Vertreterinnen der jeweiligen Unternehmen, die sich Zeit für meine Interviews genommen und ihre Erfahrungen mit dem Offshoring mit mir geteilt haben, hätte diese Arbeit nicht durchgeführt werden können. Vielen Dank!

Wie bereits an anderen Stellen meiner beruflichen und persönlichen Entwicklung geht mein Dank auch an meine Kollegen und Vorgesetzten der EnPro Industries Inc. beziehungsweise der GGB Bearing Technology, die mir weitgehende Freiräume eingeräumt und mir über so manche kritische Phasen mit anhaltendem Interesse und Zuspruch hinweg geholfen haben. Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Dr. Stefan Klages, dessen Unterstützung ich im Rückblick auf den langen Weg nun besonders zu schätzen weiß.

Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Mitdoktoranden/innen unseres Doktorandenkollogiums unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Friederike Welter für die vielen spannenden, aber auch kritischen Diskussionen. Mein besonderer Dank gilt hier Frau Dr. Kerstin Ettl sowie Herrn Dr. Günter Bitsch, die mir beide mit großer Geduld und Unterstützung zur Seite standen.

In den Jahren der Erstellung dieser Dissertation haben meine Freunde in vielfältiger Weise mit mir gelebt und „gelitten“ – für diese beinahe grenzenlose Unterstützung bin ich ihnen sehr dankbar.

Zuletzt noch ein von Herzen kommendes „Danke“ an meine Familie, insbesondere an meine Eltern, die meine „Launen“ während der Erstellung der Arbeit ertragen und mich auf meinem bisherigen Lebensweg immer unterstützt haben – Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Siegen im Dezember 2013

Dipl. Kauffrau Judith Wurst

Inhaltsübersicht

Danksagung	
Inhaltsübersicht.....	
Inhaltsverzeichnis	
Abbildungsverzeichnis	
Tabellenverzeichnis.....	
Abkürzungsverzeichnis.....	
1 Einleitung	1
2 „Offshoring“ und „Erfahrungen“ – vor dem Hintergrund des Lernens.....	13
3 Konzeptionelle Grundlagen: Bezugsrahmen vor dem Hintergrund der Entscheidungstheorie	33
4 Konzeptionelle Grundlagen: Bezugsrahmen vor dem Hintergrund von Lernen und Wissen.....	68
5 Zwischenfazit – Ausgangslage für die empirische Untersuchung	101
6 Methodik und Forschungsdesign der empirischen Untersuchung.....	105
7 Ergebnisse und Ergebnisdiskussion.....	127
8 Fazit und Schlussfolgerungen	239
Literaturverzeichnis	

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	
Inhaltsübersicht.....	
Inhaltsverzeichnis	
Abbildungsverzeichnis	
Tabellenverzeichnis.....	
Abkürzungsverzeichnis.....	
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungsmethodik und wissenschaftstheoretische Positionierung.....	9
1.3 Aufbau der Arbeit.....	11
2 „Offshoring“ und „Erfahrungen“ – vor dem Hintergrund des Lernens	13
2.1 Lernrelevante Abgrenzung des Begriffs des Offshoring	13
2.1.1 Lernrelevante Abgrenzung zum Outsourcing	14
2.1.2 Lernrelevante Abgrenzung zur Internationalisierung.....	21
2.2 Lernrelevante Abgrenzung von Erfahrungen	27
3 Konzeptionelle Grundlagen: Bezugsrahmen vor dem Hintergrund der Entscheidungstheorie	33
3.1 Entscheidungsprozess.....	35
3.2 Ziele und Zieldefinitionen	40
3.3 Risiken beim Offshoring	46
3.3.1 Einordnung der Risiken auf Basis des Dülferschen Schichtenmodells	47
3.3.2 Risiken im Zusammenhang mit der Länder- resp. Unternehmenskultur	54
3.4 Erfahrung aus der Internationalisierung.....	62
4 Konzeptionelle Grundlagen: Bezugsrahmen vor dem Hintergrund von Lernen und Wissen.....	68
4.1 Das ganzheitliche Modell des Lernens	68

4.2	Organisationale Wissensbasis	69
4.3	Auslöser des Lernens	76
4.4	Der Lernprozess	81
4.4.1	Die hierarchische Perspektive – Lernniveaus.....	81
4.4.2	Die prozessuale Perspektive – der SECI-Prozess.....	87
4.5	Barrieren des individuellen und organisationalen Lernens.....	91
4.6	Lernfördernder Kontext.....	94
5	Zwischenfazit – Ausgangslage für die empirische Untersuchung	101
6	Methodik und Forschungsdesign der empirischen Untersuchung.....	105
6.1	Untersuchungsdesign	105
6.1.1	Untersuchungsansatz	105
6.1.2	Interview als Forschungsmethode	108
6.2	Methodische Vorgehensweise	109
6.2.1	Auswahl der InterviewpartnerInnen	109
6.2.2	Datenerhebung	115
6.2.3	Datenauswertung.....	119
6.3	Qualität der Studie.....	121
7	Ergebnisse und Ergebnisdiskussion.....	127
7.1	Ziele, Probleme, Erfahrungen.....	127
7.1.1	Ziele	127
7.1.2	Planung des Offshoring	132
7.1.3	Probleme und Risiken.....	135
7.1.4	Erfahrungen mit Offshoring.....	146
7.2	Verknüpfung zwischen Zielen, Problemen und Ausgang des Offshoring	148
7.3	Lernen und Wissen	153
7.3.1	Auslöser des Lernens	153
7.3.2	Lernen beim Offshoring	156
7.3.2.1	Berichterstattung über individuelle Lernergebnisse.....	157

7.3.2.2	Empirische Ergebnisse der hierarchischen Perspektive des Lernens..	163
7.3.2.3	Empirische Ergebnisse der prozessualen Perspektive des Lernens	171
7.3.2.3.1	Sozialisation und Externalisierung	171
7.3.2.3.2	Speicherung.....	177
7.3.2.3.3	Kombination	178
7.3.2.3.4	Internalisation	181
7.3.3	Evidente Lernbarrieren	183
7.3.3.1	Barrieren des Lernens	184
7.3.3.2	Individuelle Barrieren des Transfers.....	187
7.3.3.3	Kollektive Barrieren des Transfers.....	193
7.3.4	Wissensmanagement	201
7.4	Verlernen – eine notwendige Erweiterung der Ergebnisse und Diskussion ...	205
7.4.1	Erweiterung der Diskussion unter Rücksichtnahme auf das Verlernen.....	207
7.4.2	Auslöser des Verlernens	214
7.4.3	Hierarchien des Verlernens	215
7.4.4	Prozess des Verlernens	217
7.4.5	Barrieren des Verlernens	218
7.4.6	Wissensmanagement	222
7.5	Identifizierte Muster beim Lernen aus negativen Erfahrungen	224
7.5.1	Einfluss der Kulturdimension	225
7.5.2	„Offene Kommunikation“ versus „Geheimniskrämerei“	231
7.5.3	„Gebranntes Kind“ versus „Offshorer“	235
8	Fazit und Schlussfolgerungen	239
8.1	Fazit	239
8.2	Abgeleitete Handlungsempfehlungen	242
8.2.1	Implikationen auf die Entscheidungsfindung.....	242
8.2.2	Implikationen im Zusammenhang mit dem Lernprozess	243
8.2.3	Implikationen im Zusammenhang mit Lernbarrieren	246

8.2.4 Implikationen im Hinblick auf die Nutzung eines Wissensmanagements	247
8.3 Weiterer Forschungsbedarf	249
Literaturverzeichnis	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zukunft des Offshoring	4
Abbildung 2: Gliederung der vorliegenden Arbeit	12
Abbildung 3: Offshoretypologien	18
Abbildung 4: Gegenstand des Offshoring.....	20
Abbildung 5: Offshoring nach Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen	24
Abbildung 6: Offshoring als Teilbereich der Internationalisierung	26
Abbildung 7: Zyklus des Wahlverhaltens.....	34
Abbildung 8: Entscheidungsprozess beim Offshoring	38
Abbildung 9: Entscheidungsprozess beim Offshoring mit Zielen.....	45
Abbildung 10: Schichtenmodell nach Dülfer	48
Abbildung 11: Risikoklassen des Offshoring.....	54
Abbildung 12: Kulturdimensionen	55
Abbildung 13: Übersicht über Risiken beim Offshoring.....	61
Abbildung 14: Internationalisierungsprozess nach Johanson/Vahlne	65
Abbildung 15: Das ganzheitliche Modell des Lernens	69
Abbildung 16: Lernniveaus nach Argyris/Schön.....	83
Abbildung 17: Die Wissensspirale	90
Abbildung 18: Einordnung von Lernbarrieren an einigen Beispielen nach Schüppel	94
Abbildung 19: Das TOM-Modell	97
Abbildung 20: TOM-Personalisierungsstrategie	99
Abbildung 21: TOM-Modell Kodifizierungsstrategie.....	100
Abbildung 22: Konzeptioneller Rahmen	104
Abbildung 23: Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews.....	120
Abbildung 24: Vereinfachte Darstellung der vorhandenen Ziel-Zeitplanung im Offshoring, basierend auf den Ergebnissen der Studie	134
Abbildung 25: Zeitliches Auftreten der Probleme	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 26: Übersicht Pfade beim Offshoring.....	148
Abbildung 27: Lernergebnisse.....	157
Abbildung 28: Risikosensibilität.....	168
Abbildung 29: Dimensionen des Wissenstransfers.....	173
Abbildung 30: Evidente Lernbarrieren.....	184
Abbildung 31: „Verlernen“ im theoretischen Konzept.....	209

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Offshoring-Definitionen	14
Tabelle 2: Stufen des Shorings inkl. unterschiedlicher Definitionsansätze	16
Tabelle 3: Die Elemente der Dülferschen Schichten	50
Tabelle 4: Übersicht Identifikation der Interviewten	112
Tabelle 5: Demographie der Experten	112
Tabelle 6: Übersicht über die befragten Personen/Unternehmen	115
Tabelle 7: Themenauflistung für Interviewpartner aus Unternehmen	117
Tabelle 8: Kriterien der qualitativen Forschung – synonym verwendete Begriffe	122
Tabelle 9: Übersicht Qualität der Studie	126
Tabelle 10: Verknüpfung Pfade, Ziele, Planung, Kommunikation und Probleme	152
Tabelle 11: Auslöser und Offshoringpfade	155
Tabelle 12: Lernniveaus und Offshoringpfade	170
Tabelle 13: Prozessuale Perspektive des Lernens	182
Tabelle 14: Offshoringpfade und Lernbarrieren	200
Tabelle 15: Wissensmanagement und Offshoringpfade	204
Tabelle 16: Übersicht über ausgewählte Definitionsansätze	208
Tabelle 17: Typologie des Verlernens	211
Tabelle 18: Ergebnisse der Diskussionserweiterung um das „Verlernen“	224
Tabelle 19: Muster des Einflusses der Kulturdimensionen	228
Tabelle 20: Muster des Einflusses der Kulturdimensionen	230
Tabelle 21: Muster „Einfluss der Kultur“	231
Tabelle 22: Muster „Kommunikation“ vs. „Geheimniskrämerei“	234
Tabelle 23: Kontinuum „Gebranntes Kind“ vs. „Offshorer“	238

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Bände
bearb.	bearbeitet
bez.	bezogen
BPO	Business Process Outsourcing
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaft
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
div.	diverse
€	Euro
ebd.	ebenda
einschl.	einschließlich
et al.	und andere
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
i. S. v.	im Sinne von
i. S.	im Sinne
insb.	insbesondere
Kap.	Kapitel

Abkürzungsverzeichnis

KBV	Knowledge-based View
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPO	Knowledge Process Outsourcing
lt.	laut
Mio.	Millionen
Nachdr.	Nachdruck
Nr.	Nummer
o. Ä.	oder Ähnliches
OL	Organisationales Lernen
o. g.	oben genannt
RBV	Resource-based View
resp.	respektive
S.	Seite
SECI-Prozess	Sozialisation, Externalisation, Combination, Internalisation Prozess
sog.	sogenannt-e/-en
SSC	Shared Service Center
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem, und andere
u. v. m.	und vieles mehr
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

1 Einleitung

„Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik das Gesetz der Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein – man muss damit leben.“¹

1.1 Problemstellung

Mit diesen Worten beschreibt *Alain Mine* treffend die Grundsituation, in der sich Volkswirtschaften befinden. Gleiches gilt für die Unternehmen weltweit. Sie müssen sich in einem durch die Globalisierung geschaffenen komplexen Umfeld behaupten und sich an die ständigen dynamischen Änderungen ihrer sozioökonomischen Umgebung anpassen.²

Es existiert keine Planungssicherheit mehr, denn die internationalen Gegebenheiten wandeln sich kontinuierlich aufseiten des Wettbewerbs, des Marktes oder der Technologie.³

Insofern ist es entscheidend für das Überleben und die Weiterentwicklung eines Unternehmens, sich auf Änderungen in der Umgebung zu konzentrieren und interne Ressourcen an der externen Nachfrage entsprechend auszurichten.⁴

Um diese Anpassungsfähigkeit zu erwerben, ist die Lernfähigkeit einer Firma wesentlich resp. nimmt immer mehr an Prägnanz zu.⁵ Durch die Verbesserung der organisationalen Lernprozesse

¹ Alain Mine, französischer Ökonom, zitiert nach Peters et al. (2006), S. 17.

² Diese Änderungen sind auf das Vorhandensein von „Globalisierungstreibern“ zurückzuführen. Dabei wird der Technologie und der Globalisierung der Finanzwelt ein wichtiger Einfluss auf die Globalisierungsentwicklung zugesprochen; vgl. Wolmuth (2003).

³ Vgl. Schulte (2002), S. 4. Verschiedene Studien thematisieren ebenfalls die Triebkräfte der Globalisierung; vgl. hierzu beispielsweise Härtel, Jungnickel (1996), S. 62 ff.; Kirchgässner (1998), S. 32 ff.; WTO (1998), S. 35 f.; Kutschker & Schmid (2002), S. 170; Bamberger & Wrona (1997), S. 714; von Behr (2001), S. 10.

⁴ Vgl. hierzu empirische Studie von Alvarez & Merino (2003), S. 1437 ff.

⁵ Vgl. hierzu Arbeiten zur Dynamic Capability u. a. bei Govind Menon (2008), S. 24; Teece & Pisano (1997), S. 516; Eisenhardt & Martin (2000), S. 1107; Griffith & Harvey (2001), S. 597 ff.; Collis (1994), S. 143 ff.; Winter (2003), S. 991 ff.; Zollo & Winter (2002), S. 340; Zahra & George (2002), S. 185 ff. Die

erhöht sich nicht nur die aktuelle, sondern auch die zukünftige Anpassungsfähigkeit der gesamten Organisation an die sich ständig ändernden Umweltbedingungen;⁶ somit fungiert sie als unabdingbarer Garant für das langfristige Überleben eines Unternehmens.⁷

Zusammenfassend lässt sich unterstreichen, dass in einer sich immer schneller wandelnden Umwelt Lernen zu einer erfolgskritischen Bedingung mutiert.⁸

Diese Fähigkeit spielt eine besondere Rolle im Zusammenhang mit den konkreten strategischen Entscheidungen und Aktionen, die ein Unternehmen wählt, um dem Globalisierungsdruck standhalten zu können. Firmen müssen dafür stetig neue Wege und Optionen eruieren. In diesem Kontext ist die Richtung der Bemühungen klar umrissen: „[...] *internationalize or decline*.“⁹

Eine spezielle Option, um den Globalisierungsanforderungen resp. -konsequenzen¹⁰ zu begegnen, erkennen die Betriebe in der Durchführung des Offshoring.¹¹ Die Hauptmotivation¹² für Firmen, Offshoring zu betreiben, liegt somit vorwiegend in der Sicherung ihrer Konkurrenzfähigkeit im weltweiten Wettbewerb und damit einhergehend in der Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.¹³

Offshoring ist kein neues Phänomen¹⁴ – es verleiht nur einem alten Phänomen einen neuen Namen. So kam es schon in den 1960er- und 70er-Jahren zu Verlagerungen von Produktionen des verarbeitenden Gewerbes. In den letzten Jahren beschränkt die IT-Branche und das

Theorie der Dynamic Capability hat sich als Ergänzung (vgl. Wang & Ahmed (2007), S. 31 ff. zur Ressource-Based-View entwickelt und ist ein Versuch, Wettbewerbsvorteile in einem ständig wechselnden Umfeld (vgl. Govind Menon (2008), S. 22; Eisenhardt & Martin (2000), S. 1105 ff; Zahra & George (2002), S. 185 ff. zu erklären bzw. aufzuzeigen, wie Unternehmen ein sich dauernd änderndes Umfeld bewältigen können (vgl. Helfat & Raubitschek (2000), S. 961 ff.; Henderson & Cockburn (1994), S. 63 ff.).

⁶ Vgl. Heinemann (2006), S. 5.

⁷ Vgl. Nagl (1997), S. 43.

⁸ Vgl. Heinemann (2006), S. 5.

⁹ Tsang (1999), S. 99. Unterstützt wird dieses Argument durch statistische Zahlen. Allein in den letzten 25 Jahren verfünffachte sich der internationale Handel. Signifikant dabei ist der Anstieg in den letzten drei Jahren, der hauptsächlich dem Offshoring zugeschrieben wird; vgl. WTO (2007).

¹⁰ Eine eingehende Diskussion zu möglichen Konsequenzen findet sich zum Beispiel bei Kutschker & Schmid (2002), S. 163 ff.

¹¹ Häufig wird der Begriff der Verlagerung mit dem des Offshoring gleichgesetzt, er stellt jedoch lediglich eine mögliche Ausprägung des Offshoring dar; vgl. Kapitel 2.1.2.

¹² Für untergeordnete und weitere Motive siehe beispielsweise Statistisches Bundesamt (2008). Die daraus abgeleiteten Ziele werden detailliert in Kapitel 3.2 besprochen.

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008); Thondavadi & Albert (2004).

¹⁴ Vgl. hierzu beispielsweise Grover (2008); Doh (2005b), S. 695.

Dienstleistungsgewerbe den gleichen Pfad.¹⁵ Heute findet Offshoring in allen Bereichen Anwendung. Ging die Literatur der früheren Jahre noch davon aus, bestimmte Funktionen und Prozesse wären „offshoringsicher“, so ist der heutige Stand der potenziellen Möglichkeiten viel weiter definiert¹⁶ und beinhaltet ebenfalls strategische Bereiche wie Forschung & Entwicklung.¹⁷

Auch in Zukunft dienen das Offshoring oder seine Teilbereiche¹⁸ als Handlungsalternative für die Unternehmen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.¹⁹ Bis 2020 wird dem Offshoringmarkt lt. einer Studie von der *Booz Allen Hamilton* ein Volumen von 150 bis 225 Milliarden Dollar prophezeit.²⁰ *Binder* spricht sogar im Zusammenhang mit dem Offshoring über nichts Geringeres als eine „*third industrial revolution*“²¹, wobei das Dienstleistungsoffshoring eine wachsende Bedeutung gewinnen wird.²² Ebenso argumentiert *Friedman* in seinem Werk „*The World is Flat*“, in welchem er Offshoring als einen wichtigen „*Flattener*“ bezeichnet.²³

Auch auf Unternehmensebene bestätigt sich die Aktualität des Offshoring, wie sich in der folgenden Abbildung, basierend auf vier verschiedenen Studien, zeigt. In jeder dieser Studien wurden die Geschäftsführung resp. die Vorstände zu ihrem Offshoringverhalten befragt, und es kristallisierte sich heraus, dass die Mehrzahl auch zukünftig Offshoring realisieren möchte.

¹⁵ Vgl. Mears (2004); Darstellung der Offshoring-Phasen bei der WTO (2007).

¹⁶ Vgl. McKinsey Global Institute (2003); Klingebiel (2005), S. 637 ff.; Weber et al. (2005).

¹⁷ Vgl. beispielsweise Caspers et al (2004). Danach unterhalten schon ein Viertel der befragten Unternehmen F&E-Aktivitäten im Ausland. Siehe ebenso Sofka (2006).

¹⁸ Zum Beispiel die in der Presse häufig unter dem Begriff der Verlagerungen summierten Projekte.

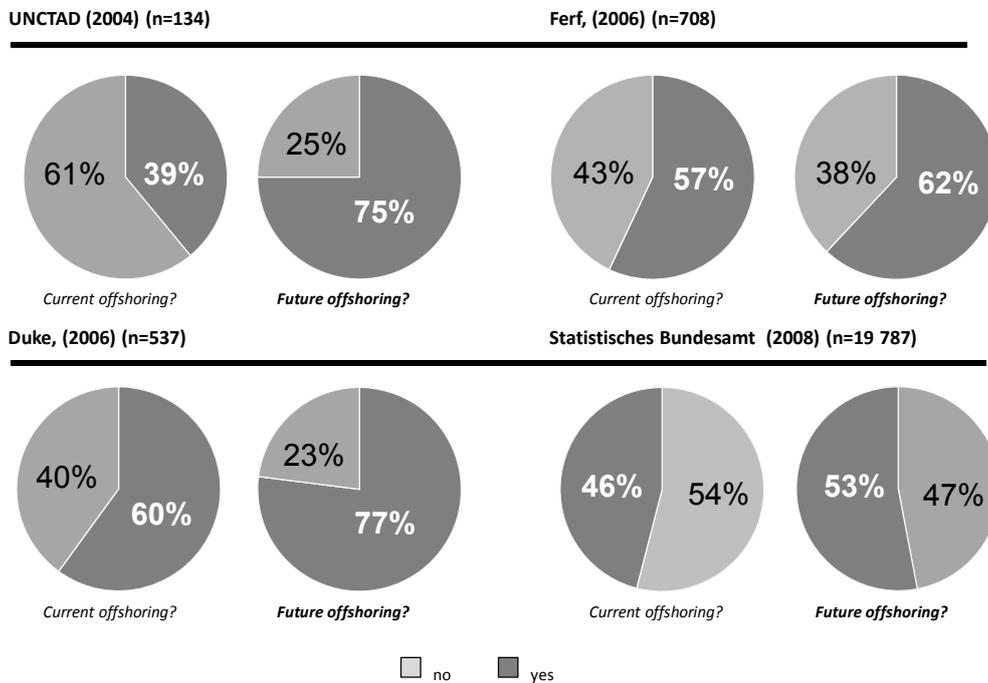
¹⁹ Vgl. Veith, Christian, Geschäftsführer bei der Boston Consulting Group, zitiert nach Höpner (2007) S. 13.; Vashistha & Vashistha (2006), S. 10.

²⁰ Ergebnisse der Studie von Booz Allen Hamilton, zitiert nach Wolff (2006).

²¹ Binder (2006), S. 115 ff.

²² Vgl. Binder (2006), S. 126.

²³ Vgl. Friedman (2006). Friedman (2006) geht in seinem Buch von einer immer „flacher“ werdenden Welt aus, d. h., historische und auch wirtschaftliche Grenzen werden außer Kraft gesetzt, und die Unternehmen, aber auch die Gesellschaft finden eine veränderte Umgebung vor, in der agiert werden muss. Die Gründe, weshalb die Welt sich in dieser Weise wandelt, nennt Friedman „*Flattener*“.

Abbildung 1: Zukunft des Offshoring²⁴

Gerade für deutsche Unternehmen, angesichts ihrer Fokussierung auf den Welthandel, erscheint das Offshoring von besonderer Prägnanz, um im Wettbewerb weiter bestehen zu können. Mehr als die Hälfte der Betriebe, die bisher Verlagerungen vorgenommen haben, möchten diese in der Zukunft ausweiten.²⁵ Dabei wird dieser Wert von Firmen in den Bereichen der wissensintensiven Dienstleistungen (58,1 %) und des technologieintensiven verarbeitenden Gewerbes (54,3 %) noch deutlich übertroffen. Diese Tendenz untermauert die „Purchasing Performance Excellence“-Studie, in der 92 % der antwortenden Unternehmen erklärten, einen erhöhten Anteil der auf den globalen Märkten beschafften Güter und Dienstleistungen anzustreben.²⁶

²⁴ Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Plankenhorn 2009, S. 4. Ergänzung durch Statistisches Bundesamt 2008. Anmerkung: Die Studie des Statistischen Bundesamts bezieht sich auf Verlagerungen.

²⁵ Vgl. Wildemann (2005a); Statistisches Bundesamt (2008).

²⁶ Vgl. Stölzle & Kirst (2006).

Dabei stellt die

*„[...] globale Wertschöpfung nicht länger nur eine Option, sondern ein(en) Imperativ [dar]“.*²⁷

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die überlebenswichtige Anpassung von Unternehmen an die sich wandelnden globalen Prozesse nur mithilfe von kontinuierlichem Lernen zu erreichen ist. Nicht nur die derzeitige Häufigkeit und strategische Wichtigkeit des Offshoring sorgt dafür, dass es von besonderem Interesse in Verbindung mit dem Lernen ist, sondern auch seine zukünftige Entwicklung: Bei zukünftigen Projekten können resp. sollten Erfahrungen herangezogen werden, die bei vorausgehenden Projekten gesammelt wurden. Gerade diese Erkenntnisse spielen beim Lernen aus Offshoring eine wesentliche Rolle.²⁸

Grundsätzlich können Erfahrungen im Bereich des Offshoring positiver wie auch negativer Natur sein. Jedoch offenbart sich, dass den Erfolgsgeschichten im Allgemeinen bisher mehr Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

Nichtsdestotrotz lässt sich in der Literatur belegen, dass durchaus negative Erfahrungen beim Durchführen von Offshoring vorhanden sind.²⁹ Dabei präsentieren sich diese häufig mit dem Zwang zur Rückverlagerung³⁰ und sind mit der Aufgabe des Offshoring und/oder dem Entstehen von Deinvestitionen³¹ verbunden.

Meist treten Deinvestitionen durch die Stilllegung oder den Verkauf eines Teiles oder der gesamten ausländischen Einheit auf.³² Sie spiegeln damit das Extremum der negativen Offshoring-Erfahrung wider.

²⁷ Jung, Geschäftsführer bei BCG, zitiert nach Hev (2004).

²⁸ Vgl. Kapitel 3.4

²⁹ Vgl. Mauch (2007), S. 150.

³⁰ Verlagerungen und Rückverlagerungen sind Inhalt einer breiten Masse von Studien und Aufsätzen; vgl. hierzu beispielsweise Wildemann (2005b); Fleisch et al. (2004); Kinkel et al. (2004); Kinkel & Lay (2004).

³¹ Häufig wird in der Literatur auch der Begriff „Desinvestitionen“ verwendet; vgl. beispielsweise Ossadnik (2002), S. 991 ff. Grundsätzlich handelt es sich um Synonyme, jedoch wird im Folgenden der Terminus „Deinvestitionen“ benutzt. Diese werden als Gegenstück zur Direktinvestition und somit als mögliche Konsequenz des Scheiterns angesehen. Wie der Name sagt, handelt es sich dabei um die Umkehr der Bezeichnung „Investition“; vgl. Ossadnik (2002), S. 993. Für weiterführende empirische Untersuchungen vgl. Boddewyn (1979), S. 21 f.; Duhaime & Grant (1984), S. 305 ff.; Hamilton & Chow (1993), S. 479 ff.; Montgomery et al. (1984), S. 830 ff.; Montgomery & Thomas (1988), S. 93 ff.

³² Vgl. Ossadnik (2002), S. 994.

Zwar werden negative Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Offshoring häufig thematisiert, aber weit weniger oft mit dem Lernen resp. der Lernfähigkeit in Verbindung gebracht.

Dabei generieren diese extremen Erfahrungen wesentliche Effekte im Hinblick auf das Lernen, denn vor allem die als Krisen zu bezeichnenden Ereignisse können organisationales Lernen auslösen.³³ Die Fähigkeit des Lernens resp. das Lernen aus extremen negativen Erfahrungen in Verbindung mit dem Offshoring wurde bereits in einigen wenigen Arbeiten aufbereitet.³⁴ Meist handelt es sich aber dabei um ein Nebenprodukt des Hauptthemas „Wissenstransfer“.³⁵

Grundsätzlich können Unternehmen aus diesen Erfahrungen zum einen lernen, wie das Offshoring an sich bestmöglich eingesetzt resp. konkretisiert und zukünftig beim Offshoring verwendet wird,³⁶ auf der anderen Seite existiert die Chance, das Gelernte auf andere Unternehmensbereiche resp. Projekte zu replizieren.

Aber auch negative Erfahrungen, die nicht in der endgültigen Aufgabe des Offshoring gipfeln, können diesen Einfluss auf das Lernen ausüben. Diese negativen Erfahrungen können dadurch entstehen, dass ein Unternehmen oder ein Unternehmensmitglied seine Ziele während der Offshoringdurchführung resp. in den einzelnen Phasen des Offshoring³⁷ nicht erreicht, da Probleme beim Offshoring auftauchen. Sie können ebenfalls bedingen, dass ein Unternehmen seine Lernfähigkeit resp. sein Erlerntes im Bereich des Offshoring und in anderen Unternehmensbereichen erhöht, ohne den immensen Preis der totalen Aufgabe des Projektes bezahlen zu müssen.³⁸

Grundsätzlich werden in Zukunft die Fähigkeit zum Lernen und damit die Steigerung der Anpassungsfähigkeit eine wesentliche Funktion okkupieren – unabhängig davon, ob aus extremen negativen Erfahrungen oder nicht-extremen negativen Erfahrungen gewonnen. Allein Unternehmen, welche die Fähigkeit besitzen, erfolgreiches und flexibles³⁹ Offshoring zu

³³ Vgl. Berthoin Antal et al. (1999), S. 63 ff.

³⁴ Vgl. beispielsweise Maskell et al. (2007), S. 239 ff.

³⁵ Vgl. hierzu beispielsweise Schulte (2002), S. 226 ff., die von „Lessons Learned“ spricht.

³⁶ Vgl. ebd. S. 226 ff.

³⁷ Vgl. Kapitel 3.2; Kerner (2009), S. 22 f.

³⁸ Vgl. zur detaillierten Abgrenzungsdiskussion Kapitel 2.2.

³⁹ Vgl. beispielsweise Kinkel & Lay (2004), S. 4 f.; diese reden von „flexiblen Out- and Backsourcingern?“, wenn die Verlagerungen bzw. Rückverlagerungen an die Rahmenbedingungen angepasst werden.

betreiben und dabei ihr gelerntes Wissen anwenden, werden in Zukunft als „Global Player“⁴⁰ dem Globalisierungsdruck gewachsen sein.

Jedoch darf nicht verschwiegen werden, dass auch das Lernen aus negativen Erfahrungen blockiert werden kann und diese Thematik in der Literatur schon eingehend diskutiert wurde. Zum einen herrscht die Gefahr, dass Misserfolg eine Lernfalle⁴¹ schafft, welche auch beim Offshoring erscheinen kann. Das heißt, dass Unternehmen eine Idee nach der anderen ausprobieren, und sobald eine Idee nicht funktioniert, wird sie sofort durch eine neue ersetzt, bevor genug Erfahrungen gesammelt wurden, um sie sinnvoll zu nutzen.⁴²

„Organization [intellectual fields] are turned into frenzies of experimentation, change, and innovation by a dynamic of failure. Failure leads to search and change, which leads to failure, which leads to more search and so on.“⁴³

Zum anderen können negative Erfahrungen die Angst resp. Besorgnis in einem Unternehmen soweit steigern, dass Lernen nicht mehr möglich ist.⁴⁴ Dabei erscheint für das organisationale Lernen nicht die Anzahl der Erfolge resp. Misserfolge ausschlaggebend, sondern vor allem, wie diese aufgenommen, interpretiert und erinnert wurden.⁴⁵

Inwieweit sich Lernbarrieren im Zusammenhang mit negativen Erfahrungen beim Offshoring ergeben, ist bisher noch offen. Es wird deutlich, dass der Bereich des Lernens aus negativen Offshoringenerfahrungen bislang nicht detailliert empirisch erforscht ist.⁴⁶ Aus diesem Grund möchte die vorliegende Arbeit hier ansetzen.

Um diesen Sachverhalt abschließend detailliert anvisieren zu können, bleibt im weiteren Verlauf eine Forschungsfrage unabdingbar, welche im Folgenden, fußend auf der identifizierten Forschungslücke, definiert wird. Diese Abhandlung möchte extrahieren, was und wie Unternehmen resp. Unternehmensmitglieder aus negativen Erfahrungen während des Offshoring lernen.

⁴⁰ Vgl. Fleisch et al. (2004). Die Autoren verstehen unter einem Global Player ein Unternehmen, das bereits Offshoring betrieben hat und dies auch zukünftig praktizieren möchte.

⁴¹ In Berthoin Antal et al. (2001) S. 865 ff. werden diese Lernfallen als „Learning traps“ bezeichnet.

⁴² Vgl. Levitt & March (1988), S. 319 ff.; Levinthal & March (1993), S. 95 ff.

⁴³ Levinthal & March 1993, S. 105 f.

⁴⁴ Vgl. Schein (1993), S. 85 ff.

⁴⁵ Vgl. Berthoin Antal et al. (2001). S. 865 ff.

⁴⁶ Vgl. Elliott et al. (2000), S. 17.

Weitere Fragen schließen sich daran an und bilden den Schwerpunkt der Diskussion:

- Wie können negative Erfahrung dargestellt resp. erklärt werden?
- Können Gemeinsamkeiten/Unterschiede beim „Was“ oder „Wie“ des Lernens der Unternehmensmitglieder identifiziert werden?
- Gibt es Gründe, warum das Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring nicht erfolgt?
- Welchen Einfluss hat das Gelernte auf andere Unternehmensprozesse resp. weitere Projekte?

Es lässt sich resümieren, dass das Motiv des Offshoring die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist. Lernen wiederum hat Einfluss auf das Offshoring – zum einen durch das Einsetzen der Ressource „Wissen“⁴⁷, zum anderen durch die Möglichkeit, aus den Erfahrungen zu lernen⁴⁸, welche ausschlaggebend sind, um in einer globalen Umwelt zu überleben. Dabei rückt ganz bewusst nicht die Frage nach dem Lernen aus positiven Erfahrungen in den Mittelpunkt der Untersuchung, sondern das Lernen aus negativen Erfahrungen. Gerade durch diesen fokussierten Blick der Studie auf das Lernen aus negativen Erfahrungen sollen neue Kenntnisse gewonnen werden und evtl. mögliche Muster identifiziert werden, die es erlauben, das Lernen aus negativen Erfahrungen eher zu verstehen und Unternehmen Handlungsanweisungen zu liefern, um ihren Lernprozess zu forcieren.

⁴⁷ Häufig wird in der wissenschaftlichen Literatur das Wort „Wissen“ als „Synonym“ für die Verknüpfung von Lernen und Offshoring herangezogen und thematisiert; vgl. z. B. Hutzschenreuter et al. (2007). Das meistdebattierte Thema in diesem Zusammenhang befasst sich beispielsweise mit der Frage, wie Wissen verlagert werden kann; vgl. Cha et al. (2008), S. 281 ff.; Peters et al. (2006), S. 159 ff. Jedoch kommt dieses in der Literatur verwendete Synonym im folgenden Verlauf der Arbeit nicht zum Zuge.

⁴⁸ Eine detaillierte Darstellung dieses Zusammenhangs erfolgt in Kapitel 4.

1.2 Forschungsmethodik und wissenschaftstheoretische Positionierung

Zum einen werden zur Beantwortung der Fragestellung zur Thematik passende Theorieansätze herangezogen. Zum anderen werden empirische Erkenntnisse aus der Befragung von Offshoringteilnehmern und Experten instrumentalisiert. Für die selbst getätigte qualitative Befragung wurden in ganz Deutschland Offshoringteilnehmer und Experten interviewt, die mit Unternehmen, die Offshoring betreiben, zu tun haben.

Insgesamt wurde mit 15 Gesprächspartnern gesprochen. Alle befragten Unternehmen haben Offshoring von Deutschland aus betrieben und Probleme bei der Durchführung des Offshoring gehabt. Diese Fokussierung auf Deutschland als Offshoringausgangsland geschah bewusst, um die exponierte Rolle der Kultur transparent machen zu können bzw. um eine ähnliche Ausgangssituation vonseiten des Offshoringauftraggebers beleuchten zu können.⁴⁹ Des Weiteren galt es gezielt, sich auf Unternehmen mit Problemen beim Offshoring zu konzentrieren, damit der Einfluss der negativen Erfahrungen analysierbar gemacht werden kann.

Diese Abhandlung verfolgt somit das Ansinnen, Erfahrungen und Lernen im Einzelfall genauer zu betrachten, d. h., herauszufiltern, wie und was Unternehmen resp. Unternehmensmitglieder aus den Problemen gelernt haben, welche Unterschiede vorliegen. Ferner sind mögliche restriktive Einflüsse zu identifizieren.

Aus diesem Grund wurde eine qualitative und offen gehaltene Untersuchungsweise für die empirische Analyse gewählt. Es war nicht beabsichtigt, vorgefertigte Hypothesen zu prüfen, sondern vielmehr neue Ergebnisse zu den vorher definierten Forschungsfragen zu erlangen. Deshalb war es wichtig, eine Untersuchungsmethode zu eruieren, die transparent ist und Belege liefern kann, die zur Erklärung des Entstehens von Lernen bei Offshoring beitragen können. Die Ansprüche an die Untersuchungsmethode gehen also über die Prüfung von vorgefertigten Mustern und Meinungen hinaus.

⁴⁹ Weitere Studien, die sich im Bereich des Offshoring mit bestimmten Ländern beschäftigen, finden sich beispielsweise bei Davies (2004); Kobayashi-Hillary (2008); Kotulla (2007).

Als größte Herausforderung während der Studie erwies sich die unbefangene Annäherung an die neuen wie auch die schon vorhandenen Erkenntnisse, um eine möglichst vorurteilsfreie und unbeeinflusste Dokumentation zu produzieren. Zwecks einer möglichst objektiven Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen wurde das gewählte qualitative Verfahren als am besten geeignet angesehen.⁵⁰

Die im vorherigen Abschnitt angesprochene Problemstellung und Zielsetzung dieser Thesis zeichnet sich durch einen hohen Praxisbezug und eine breite Praxisrelevanz aus. Daher soll die Beantwortung der Fragen anwendungsorientiert geschehen und damit dem Verständnis der angewandten Wissenschaft gefolgt werden. In der Betriebswirtschaft, als angewandter Wissenschaft, rangieren Probleme oder Begebenheiten im Brennpunkt, die gelöst resp. gestaltet werden sollen.⁵¹ Ulrich konstatiert des Weiteren, insbesondere die Untersuchung des spezifischen Anwendungszusammenhangs des geforderten Handelns sei die grundsätzliche Forschungsaufgabe der angewandten Betriebswirtschaft.⁵² Somit teilt diese Dissertation das Verständnis von Ulrich. Hanselmann geht über dies hinaus und statuiert, Theorie und Praxis sollten sich wie Körper und Geist ergänzen.⁵³ Dieser Ansatz manifestiert sich in dem Aufbau des theoretischen Rahmens, auf dem die empirische Studie fußen soll, und dem damit einhergehenden Beitrag der Studie. Auch nach Chmielewicz bringt die Verankerung der Forschungsfrage in einer Theorie viele Vorteile bei ihrer späteren Bearbeitung.⁵⁴ Durch die Theorie werden methodologische Gesetze klar und deutlich und können als Leitlinien dienen.⁵⁵ Chmielewicz charakterisiert diesen Sachverhalt als „aufklärerische Komponente der Theorie“⁵⁶. Des Weiteren werden auf der theoretischen Ebene Konzepte miteinander verknüpft, die im Zusammenhang mit dem Offshoring noch nicht in dieser Konstellation instrumentalisiert wurden.

⁵⁰ Eine ausführliche Auseinandersetzung und Darstellung der gewählten Methode erfolgt in Kapitel 6.1.

⁵¹ Vgl. Ulrich (1984), S. 143, weitergehend auch Ulrich (1984), S. 168 ff.

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. Hanselmann (1942), S. 7.

⁵⁴ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 6 ff.

⁵⁵ Vgl. Chmielewicz (1994), S. 6.

⁵⁶ Ebd., S. 6.

Auf der Basis des Theorierahmens werden die gewonnenen empirischen Ergebnisse analysiert und eingeordnet, um abschließend Handlungsempfehlungen ableiten und somit einen Beitrag auf der Ebene der Praxis leisten zu können.

Zusammenfassend gewähren die Untersuchung und deren Ergebnisse EntscheiderInnen und Interessierten einen Einblick in das Lernen aus Problemen bei Offshoringprojekten. Diese Erkenntnisse und die Handlungsempfehlungen können dann auf das eigene Unternehmen oder die eigene Fragestellung projiziert werden, um daraus mögliche Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten, die notwendig sind, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.

1.3 Aufbau der Arbeit

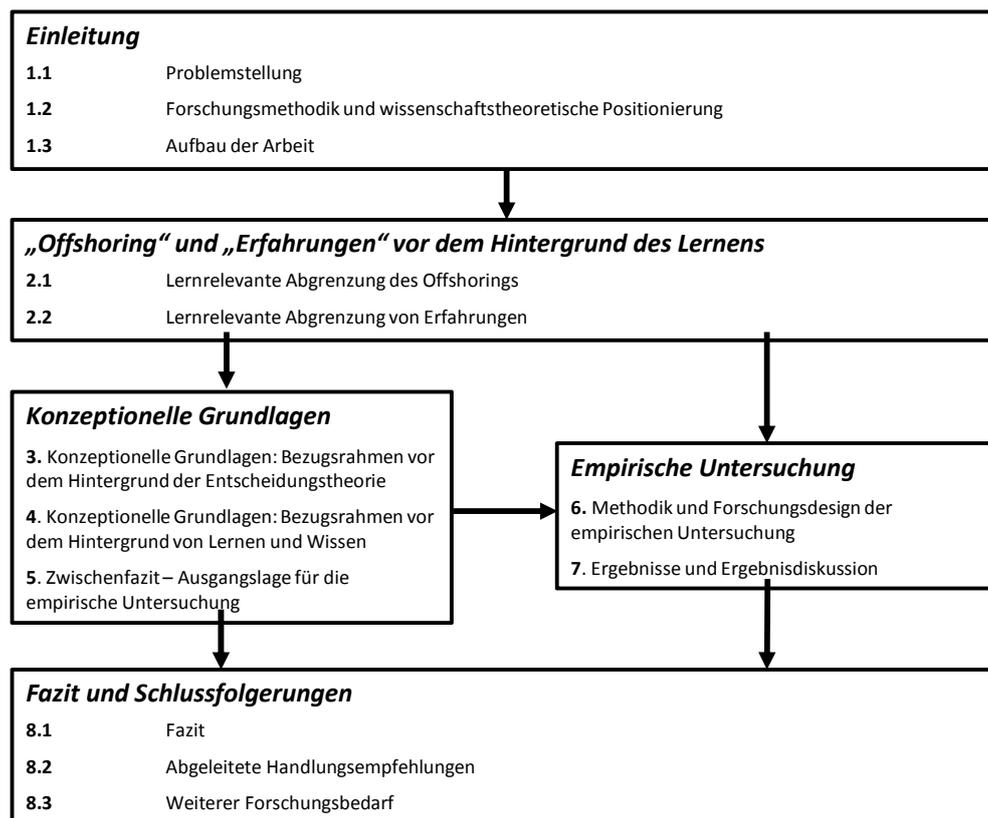
Während in Kapitel 1 die Identifikation der Forschungsfrage und die Zielsetzung der Abhandlung im Fokus stehen, widmet sich das nächste Kapitel (Kapitel 2) dem Offshoring und der Abgrenzung der damit gesammelten Erfahrungen. Hier geht es im Hinblick auf das Offshoring vor allem um die Begriffsabgrenzung des Offshoring von der Internationalisierung sowie um die Formulierung einer eindeutigen Arbeitsdefinition des Offshoring unter Berücksichtigung des Bezugs zum Lernen. Im Zusammenhang mit den gemachten Erfahrungen dreht es sich hauptsächlich darum, diese klar von der Vielzahl der bestehenden Definitionen abzugrenzen.

Die beiden folgenden Kapitel (Kapitel 3 und Kapitel 4) befassen sich mit den konzeptionellen Grundlagen des Themengebietes. Hierbei thematisiert Kapitel 3 die Entscheidungstheorie und diskutiert den Entscheidungsprozess sowie damit verbundene Ziele und Risiken. Als Basismodell wird das Modell von *Aharoni* herangezogen.⁵⁷ Das vierte Kapitel erörtert die zweite Hauptkomponente „Wissen und Lernen“ der Untersuchung theoretisch. Dabei wird über die reine Definition der Begriffe hinausgegangen und ein detaillierter theoretischer Rahmen konstruiert, welcher Theorien zum Lernen beinhaltet, um darin die Ergebnisse der empirischen Studie einordnen zu können. Die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen schließt mit einem Zwischenfazit, das die Ausgangslage für die empirische Untersuchung schildert (Kapitel 5).

⁵⁷ Aharoni (1966), S. 3 ff.

Kapitel 6 beschreibt das Untersuchungsdesign, um den qualitativen Ansatz, der dieser Dissertation zugrunde liegt, zu untermauern. Darauf folgend wird die methodische Vorgehensweise präzisiert. Kapitel 7 bündelt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung strukturiert. Dabei rücken die Erkenntnisse der Verbindung zwischen Offshoring und Lernen aus negativen Erfahrungen in den Mittelpunkt. Analog zu den zentralen Termini dieser Arbeit werden zuerst Resultate im Kontext mit dem Offshoringablauf beleuchtet. Anschließend werden Erkenntnisse zum „Wissen und Lernen“ aufgearbeitet, um später durch die Verknüpfung beider Abschnitte typische Muster des Lernens aus Abweichungen von geplanten Offshoringzielen eingehend zu würdigen. Basierend auf den Forschungsergebnissen, werden noch offene Forschungsfragen identifiziert. Ferner gilt es, den weiteren Forschungsbedarf für die Zukunft abzuleiten sowie Handlungsempfehlungen auszusprechen (Kapitel 8).

Abbildung 2: Gliederung der vorliegenden Arbeit⁵⁸



⁵⁸ Quelle: Eigene Erstellung, in Anlehnung an Ettl (2010).

2 „Offshoring“ und „Erfahrungen“ – vor dem Hintergrund des Lernens

„There is little consensus about offshoring.“⁵⁹

Dieses Zitat trifft nicht nur im Allgemeinen auf das Offshoring zu, sondern auch auf die Definition des Offshoring und die damit gemachten Erfahrungen im Kontext des Lernens. Für die weitere Untersuchung erscheint es daher zweckmäßig, die verwendeten Begriffe des Offshoring unter Berücksichtigung ihres Zusammenhangs mit dem Lernen zu definieren und abzugrenzen oder mit anderen Worten, Offshoring so zu kategorisieren, dass die lernrelevanten Attribute integriert sind. Die Ausführungen dieses Kapitels dienen somit als Ausgangspunkt für die folgenden Kapitel und erläutern die Rahmenbedingung des Lernens aus negativen Erfahrungen beim Offshoring. Von besonderer Wichtigkeit erscheint hierbei jedoch auch die sich im zweiten Teil des Kapitels befindende Diskussion zur Abgrenzung von Erfahrungen im Allgemeinen und im Besonderen – im Hinblick auf die mit dem Offshoring in Verbindung gebrachten negativen Erfahrungen.

2.1 Lernrelevante Abgrenzung des Begriffs des Offshoring

Obwohl das Offshoring schon seit geraumer Zeit ein viel diskutiertes Phänomen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur darstellt⁶⁰, ist eine vielschichtige und nicht immer konsistente Terminologie präsent. Häufig wird die Definition des Offshoring mit der Vokabel des Outsourcings in Verbindung gebracht resp. der Terminus des Outsourcings zur Erklärung des Offshoring-Phänomens herangezogen.⁶¹ Daher ist es in einem ersten Schritt vonnöten, das Offshoring klar zu systematisieren und von „Outsourcing“ abzuheben – vor allem unter Berücksichtigung der lernbeeinflussenden Komponenten.

⁵⁹ Norwood et al. (2006), S. 5.

⁶⁰ Vgl. Doh (2005a), S. 695.

⁶¹ Vgl. Bruce & Martz (2007), S. 17; Tadelis (2007), S. 264.

2.1.1 Lernrelevante Abgrenzung zum Outsourcing

Wie das Eingangszitat zu diesem Kapitel schon betonte, herrscht beim Offshoring wenig Einigkeit. Dieser Sachverhalt tritt auch in Verbindung mit der Offshoringdefinition zutage.

Tabelle 1: Übersicht Offshoring-Definitionen⁶²

Autoren	Definition
Bruce & Martz (2007), S. 17.	Offshoring wird als „more extreme version of outsourcing“ definiert. Offshoring stellt darin Outsourcing in ein anderes Land oder Gegend dar.
Tadelis (2007), S. 264.	Offshoring wird als „outsourcing a business activity to a contractor in a foreign country“ definiert.
Pain & van Welsum (2004), S. 88.	Offshoring wird als „international sourcing“ von Tätigkeiten verstanden, die vorher in nationaler Umgebung hergestellt wurden. (OECD Definition).
Specht & Lutz (2007), S. 46.	„Offshoring beinhaltet die Verlagerung von Prozessschritten oder ganzen Produktionsprozessen an eigene Standorte im Ausland.“
Campenhausen (2005), S. 5.	Offshoring wird als die Verlagerung von Dienstleistungsfunktionen und –prozessen definiert.
Monczka et.al (2005).	Offshoring wird als „being located or operating outside a country’s boundaries“ definiert.

Gründend auf verschiedenen, in der Literatur verwendeten Definitionen des Offshoring, offenbaren sich unterschiedlichste Abgrenzungskriterien, die jedoch unter verschiedenen Hauptgruppen wie beispielsweise Ort der Leistungserstellung⁶³, Ergebnis⁶⁴, Gegenstand⁶⁵ etc. klassifiziert werden können. Drei dieser Hauptgruppen können im Zusammenhang mit dem Lernen aus negativen Erfahrungen zur Abgrenzung dienen, denn sie haben einen signifikanten Einfluss auf das Lernen. Insofern gewährleisten sie, dass die Offshoringprojekte im Mittelpunkt stehen, die aus Lerngesichtspunkten interessant sind. Dabei kann das erste Abgrenzungskriterium mit der Überschrift „Ort der Leistungserstellung“ titulierte werden⁶⁶, das zweite Kriterium restringiert nach der Variante der Leistungserstellung („Make“ oder „Buy“).⁶⁷ In Kriterium Nummer drei rangiert der Gegenstand des Offshoring im Vordergrund.

⁶² Quelle: Eigene Erstellung.

⁶³ Vgl. Bruce & Martz (2007), S. 17.

⁶⁴ Vgl. Specht & Lutz (2007), S. 46.

⁶⁵ Vgl. von Campenhausen (2005), S. 5.

⁶⁶ Vgl. u. a. von Campenhausen (2005), S. 5; Pain & van Welsum (2004), S. 88.

⁶⁷ Vgl. Norwood et al. (2006), S. 36 ff. Die Autoren bringen alle diese Termini in Verbindung mit dem externen Einkauf von Produkten und Dienstleistungen.

Ganz allgemein wird unter Offshoring⁶⁸ eine Verlagerungsform verstanden, bei der betriebliche Funktionen und Prozesse ins Ausland verlagert werden. Als Ausgangsdefinition kann also Offshoring zuerst einmal als

„[...] *the relocation of business processes from one country to another* [...]“⁶⁹

oder mit anderen Worten

„*being located or operating outside a country's boundaries.*“⁷⁰

beschrieben werden.

Der Fokus auf die internationale Leistungserstellung bildet somit, wie in der vorhergehenden Definition von *Pain/van Welsum* erläutert, das entscheidende Kriterium für Offshoring.⁷¹ Dieser Blick auf die geographische Verlagerung resp. Auslagerung findet sich jedoch auch bei einem Großteil der verfügbaren Definition in der Literatur⁷² und kann daher zur Erstellung einer Minimaldefinition resp. Grunddefinition bemüht werden. Gerade vor dem Hintergrund des Lernens aus Problemen ist diese Grunddefinition vonnöten, denn aufgrund der unterschiedlichen geographischen Orte kann es zu Problemen kommen.⁷³

Jedoch verstehen nicht alle Autoren den **geographischen Ort** des Offshoring im gleichen Sinne. Signifikante Divergenzen im Verständnis der „psychischen und physischen Entfernung“ zu dem entsprechenden Zielland existieren. Gerade diese divergierenden psychischen und physischen Entfernungen können im Kontext mit dem Lernen einen entscheidenden Einfluss haben und liefern die Begründung, weshalb dieses Abgrenzungskriterium von besonderer Wichtigkeit ist. Beispielsweise wurde nachgewiesen, dass umso mehr Probleme auftreten, je weiter das Offshoring-Zielland nicht nur in psychischer, sondern auch in physischer und kultureller Hinsicht entfernt ist.⁷⁴ Angesichts dieser Tatsache könnte auch das Lernen signifikant geprägt werden.

Die nachfolgende Tabelle beinhaltet einige der zu diesem Ansatz verfügbaren Definitionen.

⁶⁸ Der Begriff „Offshoring“ stammt ursprünglich aus dem Bereich der Finanzökonomie, in der Steuerparadiесе als Offshore-Zentren bezeichnet wurden. Die Besonderheit dieser Steueroasen/Offshore-Zentren war, dass sie durch ein striktes Bankgeheimnis und niedrigste Steuersätze die Anleger anlockten; vgl. Schaaf (2004).

⁶⁹ Mudambi (2007), S. 206 ff.

⁷⁰ Monczka et al. (2005), zitiert nach Jahns et al. (2007), S. 87.

⁷¹ Vgl. Pain & van Welsum (2004), S. 88.

⁷² Vgl. Tabelle 1: Übersicht Offshoring-Definitionen.

⁷³ Vgl. Schulte 2002, S. 170 ff.

⁷⁴ Vgl. Kogut & Singh (1988), S. 411 ff.

Tabelle 2: Stufen des Shorings inkl. unterschiedlicher Definitionsansätze⁷⁵

	Weber et al. (2005)	Hackmann (2005)	Dressler (2007), S. 126.
Nearshore	in kultureller Nähe	Reiseabstand (z. B. Treffen innerhalb eines Tages)	innerhalb des Kontinents
Offshore	in ein hoch entwickeltes Niedriglohnland	nicht innerhalb der definierten Reisezeit zu erreichen	auf einen anderen Kontinent
Noshore	Standort spielt keine Rolle		
Onshore	vor Ort		innerhalb des Landes

Zusammenfassend kann argumentiert werden, dass gerade in der folgenden Studie die „physische bzw. psychische Distanz“ zum Heimatland eine entscheidende Rolle spielt und wesentlichen Einfluss auf das Lernen ausüben kann. Deshalb soll die grundlegende Definition nicht weiter eingeschränkt werden, um sich nicht von vornherein auf eine bestimmte Distanz festzulegen und damit evtl. die Diversität einzugrenzen. Jedoch wird die Notwendigkeit erkannt, das Zielland exakt während der Untersuchung zu definieren und zu benennen, um den möglichen Einfluss der Distanz auf das Lernen aus Problemen analysieren zu können.

Einen signifikanten Einfluss auf die Abgrenzungsdiskussion zwischen Offshoring und dem Begriff des Outsourcings hat auch das Merkmal „*Make*“ oder „*Buy*“, wenn es um das Lernen aus Erfahrungen geht.

Ein Unternehmen kann sich die Frage stellen, ob es die ins Ausland verlagerten Prozesse selbst herstellen möchte oder ob es es vorzieht, diese von Dritten zuzukaufen. Beim Outsourcing handelt es sich im Sinne dieser Entscheidung eindeutig um die „Buy-Alternative“⁷⁶, jedoch bleibt bisher unbeantwortet, um welche Version es sich beim Offshoring dreht.

⁷⁵ Quelle: Eigene Erstellung.

⁷⁶ Vgl. hierzu beispielsweise Matiaske & Mellewig (2002), S. 641 ff.; Klingebiel (2005), S. 637 ff.

Monczka et al. (2005), zitiert nach Jahns et al. (2007), S. 87, definiert Outsourcing als “[...] being a version of the make-or-buy decision in which an organization elects to purchase an item that was previously made or a service that was performed in-house; often utilized for services”.

Entgegen der engen Definition von *Tadelis* oder *Specht*, bei denen Offshoring nur als „Make“-Variante klassifiziert wird⁷⁷, aber in Einklang mit der Definition von *Pain/van Welsum* kann Offshoring in dieser Arbeit extern und intern stattfinden,⁷⁸ d. h., dem Offshoring stehen demnach beide Alternativen „Make“ und „Buy“ zur Verfügung.

Um die beiden Modelle zu differenzieren, werden in der Literatur häufig die Bezeichnungen „offshore insourcing“ und „offshore outsourcing“ verwendet.⁷⁹ *Norwood* nutzt für diese beiden Versionen die Termini „Offshoring Outsourcing“ und „Offshoring“, die auch die Grundlage für die im Folgenden verwendeten Vokabeln bilden.⁸⁰ Trotz des Gebrauchs des Begriffs „Outsourcing“ im Zusammenhang mit dem Offshoring geht klar aufgrund der bisher diskutierten Abgrenzungskriterien hervor, was weiterhin zum Offshoring und was zum Bereich des Onshore Outsourcings gehört.

Bisher unbeantwortet bleibt die Frage, weshalb gerade die „Make“- und „Buy“-Variante Inhalt der zugrundegelegten Abgrenzungsdiskussion vor dem Hintergrund des Lernens aus negativen Erfahrungen ist und weshalb eine so weite Definition angesetzt wurde. Dies basiert auf der Überlegung, Lernen beim Offshoring sei grundsätzlich nicht von der Variante der Leistungserstellung abhängig, denn die Möglichkeit des Lernens wird von anderen Faktoren ausgelöst.⁸¹ Eine Einschränkung des Offshoring würde jeweils einen signifikanten Sachverhalt vernachlässigen – entweder das Lernen innerhalb eines Unternehmens beim Captive Offshoring oder das Lernen im Zusammenhang mit externen Anbietern beim Offshoring Outsourcing. Gerade vor dem Hintergrund, dass Erfahrungen und somit auch negative Probleme im Zusammenhang mit den beiden Varianten der Leistungserstellung divergieren können,⁸² zeigt sich die Wichtigkeit der Integration der beiden Varianten. Des Weiteren können gemachte Erfahrungen bei beiden Varianten unterschiedlich sein und damit evtl. auch das Lernen daraus prägen. Jedoch ist es notwendig, die beiden Varianten im Offshoring genau zu kategorisieren und bei der Auswertung der Untersuchung plausibilisieren zu können, ob das Lernen aus Offshoring abhängig von der Durchführung divergiert.

⁷⁷ Vgl. *Tadelis* (2007); *Specht & Lutz* (2007), S. 46.

⁷⁸ Vgl. *Pain & van Welsum* (2004), S. 88.

⁷⁹ Vgl. *Tanriverdi et al.* (2007), S. 1 ff.; *Shao & David* (2007), S. 89 ff.

⁸⁰ Vgl. *Norwood et al.* (2006), S. 14.

⁸¹ Vgl. Kapitel 4.3.

⁸² Vgl. hierzu beispielsweise Ergebnisse bei *Statistischem Bundesamt* (2008); *Mauch* (2007), S. 150 ff.

Zusammenfassend liegt die signifikante Diskrepanz also im Ziel des ausgelagerten Prozesses: Das Offshoring beschreibt im Kontext des Lernens somit die Auslagerung der Funktionen und Prozesse in ein anderes Land, wobei die Auslagerung an Drittparteien möglich, aber nicht zwangsweise gegeben ist.⁸³

Die folgende Abbildung visualisiert die Beziehung zwischen Offshoring und Outsourcing genauer und veranschaulicht die abgegrenzten Typologien des Begriffs.

Abbildung 3: Offshoretypologien⁸⁴

Fremdherstellung	Onshore Outsourcing	Offshoring Outsourcing
Eigenherstellung	Interne inländische Leistungserstellung	Captive/Internal Offshoring
	National	International

Die verlagerten Prozesse und Funktionen können somit in zwei Dimensionen dokumentiert werden. Zum einen durch die Unterscheidung zwischen Eigenherstellung und Fremdvergabe („Make“ oder „Buy“) und auf der X-Achse durch die Differenzierung des Erstellungsortes (nationale Erstellung vs. internationale Erstellung).

Um Offshoring handelt es sich demnach, sobald der Fokus auf der internationalen Leistungserstellung liegt. Dies inkludiert die Erstellung im eigenen Haus (Captive Offshoring) und die durch Dritte (Offshoring Outsourcing). Sobald eine nationale Erstellung, sei es durch hausinterne Erstellung oder Drittparteien, existiert, sind keine Offshoringaktivitäten mehr vorhanden. Während der vorhergehenden Diskussion wurde der

⁸³ Vgl. Bacon et al. (2007), S. 38 ff.; o. N. (2006).

⁸⁴ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Bacon et al. 2007.

Begriff der Leistungserstellung in den unterschiedlichsten Varianten verwendet. Jedoch bleibt bisher undiskutiert, welche Art der Leistungserstellung im Zusammenhang mit dem Lernen aus negativen Erfahrungen in den Mittelpunkt rücken soll.

In einigen Definitionen des Offshoring wird explizit des Weiteren vom Offshoring von „Dienstleistungen“⁸⁵ oder „Shared Service Centern“⁸⁶ gesprochen, wohingegen bei anderen Definitionen das „Produktionsoffshoring“ hervorgehoben wird.⁸⁷

Auch hier offenbart sich, dass, um das Lernen aus negativen Erfahrungen uneingeschränkt bearbeiten zu können, über die fokussierte Definition auf Dienstleistungen nach *Campenhausen* hinausgegangen⁸⁸ werden muss und der **Gegenstand des Offshoring** offen gelassen resp. die beiden gegensätzlichen Erstellungsinhalte (Waren und Dienstleistungen) integriert werden müssen. Dieser Gedanke fußt auf der Überlegung, dass das Lernen beim Offshoring grundsätzlich nicht vom Gegenstand dependiert, denn die Möglichkeit des Lernens wird von anderen Faktoren ausgelöst.⁸⁹ Jedoch erscheint es von besonderer Wichtigkeit, die beiden Gegenstände (Produkte und Dienstleistungen) im Offshoring genau zu definieren und bei der Auswertung der Untersuchung ausweisen zu können, ob der Prozess des Offshoring und die zu fällenden Entscheidungen abhängig vom Gegenstand divergieren.

Wird die Produktion von Waren resp. Produkten und Dienstleistungen in den Vordergrund platziert, so kann das Offshoring unter Einbeziehung der oben erstellten Grafik wie folgt interpretiert werden.

⁸⁵ Vgl. von Campenhausen (2005), S. 5.

⁸⁶ Unter der Abkürzung „SSC“ versteht man die Einrichtung eines Shared Service Centers. Zu diesem Begriff gibt es unterschiedlichste Definitionen, jedoch besteht für die vorliegende Studie nicht die Notwendigkeit, all diese zu replizieren. Allgemein gesprochen, handelt es sich um die Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen einer Organisation. Dabei stehen für SSC die Prozesse und Dienstleistungen der IT, Human Resources und des Finance & Accounting derzeit im Mittelpunkt des Interesses; vgl. Dressler (2007), S. 36; vgl. zur ausführlicheren Diskussion Suska (2005), S. 39; Schwarz (2005), S. 27.

⁸⁷ Vgl. Specht & Lutz (2007), S. 46.

⁸⁸ Vgl. von Campenhausen (2005), S. 5.

⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.3.

Abbildung 4: Gegenstand des Offshoring⁹⁰

Fremd-herstellung	Outsourcing (Dienstleistungen und Waren)	Offshore Outsourcing (Dienstleistungen und Waren)
	Eigen-herstellung	Domestic Manufacture/ Onshore Dienstleistungs- Offshoring
	National	International

Abschließend ist zu betonen, dass für den Verlauf der Studie von Waren und Dienstleistungen als Erstellungsinhalt des Offshoring ausgegangen wird und damit den Definitionen nicht gefolgt wird, die explizite Einschränkungen des Gegenstands vornehmen.

Werden nun alle bisher diskutierten Abgrenzungsmöglichkeiten und ihre Relevanz für die Untersuchung des Lernens aus Problemen zusammengeführt, so bekräftigt die Vielfältigkeit die Notwendigkeit einer eigenen Definition. Zweckmäßigerweise sollte die Definition weit genug sein, um die diskutierten Gegenstandsbereiche abzubilden, und eng genug, um die Untersuchung entsprechend einzuschränken.

In der daraus resultierenden Arbeitsdefinition beinhaltet Offshoring

*„[...] alle Leistungen und Services, die außerhalb der Grenzen des Heimatlandes eines Unternehmens erstellt werden, unabhängig davon, ob diese von einer dritten Partei (Offshoring Outsourcing) oder vom Unternehmen selbst (Captive Offshoring) erstellt werden, oder ob es sich um Dienstleistungen oder Produktionsleistungen handelt“.*⁹¹

⁹⁰ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Bacon et al. 2007 und Dressler 2007.

⁹¹ Eigene Definition.

Bisher wurde die Frage erörtert, wie Offshoring sowie Outsourcing und die Bezugnahme auf das Lernen restringiert werden können, jedoch unbeantwortet bleibt die Abhebung des Offshoring zu dem Begriff der Internationalisierung unter Berücksichtigung des Lernens.

2.1.2 Lernrelevante Abgrenzung zur Internationalisierung

Im Folgenden wird daher ein genauer Blick auf das Verhältnis zwischen Offshoring und Internationalisierung geworfen, dies ist wichtig für die Arbeit, um eine Gleichstellung von Offshoring und Internationalisierung zu entkräften und darzulegen, weshalb der Teilbereich des Offshoring in Bezug auf das Lernen besonders relevant erscheint.

Häufig wird in der Literatur eine Differenzierung zwischen Offshoring Outsourcing und Internal Offshoring konkretisiert⁹² und dabei der Fokus auf die Möglichkeiten des „Make or Buy“ gerichtet. Der Aspekt der Internationalisierung wird dabei eng mit dem Internal Offshoring verknüpft,⁹³ das Offshoring Outsourcing wird dagegen oft von der Internationalisierung abgetrennt.⁹⁴ Der Begriff des die beiden Varianten übergreifenden Offshoring, der in der erstellten Arbeitsversion des Offshoring zum Tragen gelangt, wird meistens nicht in Verbindung mit der Internationalisierung gebracht, obwohl er auf das Lernen besonders zugeschnitten ist.

Mannigfaltige Berichte in der Presse lassen den Eindruck entstehen, es handele sich bei der Internationalisierung ebenso wie beim Offshoring um ein neues Phänomen der letzten Jahre. Dies ist aber wahrlich nicht der Fall, denn schon vor über 2000 Jahren wurden erste Internationalisierungsbemühungen angestrengt.⁹⁵ Aufgrund des nachgewiesenen langen Daseins der Internationalisierung ist es nicht verwunderlich, dass dieses Gebiet eingehend erforscht wurde⁹⁶ und verschiedenste Definitionsansätze in der Literatur vorhanden sind, die bei dem Abgrenzungsbestreben vor dem Hintergrund des Lernens berücksichtigt werden müssen. Grundsätzlich lassen sich die Definitionen der Internationalisierung in zwei Hauptgruppen untergliedern: Zum einen sind das die Definitionen, die sich mit der

⁹² Vgl. Kapitel 2.1.1.

⁹³ Vgl. beispielsweise verschiedene Diskussionen in Specht (2007).

⁹⁴ Vgl. Kerner (2009), S. 77 f.

⁹⁵ Vgl. Kutschker & Schmid (2002), S. 7.

⁹⁶ Unter anderem beschäftigten sich folgende Autoren mit der Geschichte der Internationalisierung: Chandler (1962); Chandler (1990); Dunning (1992); Dunning (1983); Jones (1993); Jones (1996); Schröter, Jones (1993); Wilkins (1993); Wilkins (2009).

makroökonomischen Sichtweise der Internationalisierung befassen. In der zweiten Perspektive gilt Internationalisierung als Überbegriff der Markteintritts- und Bearbeitungsformen. Beide Hauptgruppen beinhalten Offshoring, jedoch bleibt die Frage bisher unbeantwortet, welche Teilgruppe der Definition unter Berücksichtigung des Lernens zu Offshoring im Sinne der Arbeit hinzuzufügen ist.

Internationalisierung und ihre makroökonomische Sichtweise

In dieser ersten Perspektive sind alle Verständnisweisen enthalten, die Internationalisierung als den Prozess resp. die Prozesse, die zwischen Nationen ablaufen, subsumieren.⁹⁷ Dabei kennzeichnen die Wechselwirkungen zwischen den Nationen die Gemeinsamkeit dieser Gruppe. Basierend darauf, kann sie als die weiteste Definitionsmöglichkeit der Internationalisierung eingestuft werden. Der Handel zwischen Nationen steht somit im Fokus. Zu dessen Erklärung wurden in den letzten Jahrzehnten vielfältige Theorien verfasst.⁹⁸

Offshoring vor dem Hintergrund des Lernens platziert jedoch eine fokussiertere Gegenstandsebene in den Mittelpunkt, als die Internationalisierung, denn organisationales Lernen bezieht sich auf Unternehmen, Nationen spielen dabei keine wesentliche Rolle.

Im Rahmen dieser Untersuchung bildet Offshoring somit eine Entscheidung des individuellen Unternehmens, mit dem Ziel, sich in der immer schneller werdenden Welt bestmöglich zu positionieren und zu behaupten. Im Gegensatz zur weiten Definition der Internationalisierung spiegelt Offshoring demnach die „Motoren der Internationalisierung“⁹⁹ – die Unternehmen – wider.

Internationalisierung als Überbegriff der Marktbearbeitung resp. des Markteintrittes

Allgemein wird in dieser Sicht von Internationalisierung gesprochen, wenn ein Unternehmen anfängt, sich auf Märkten außerhalb seines Heimatlandes zu engagieren. Internationalisierung wird aus dieser Perspektive somit

⁹⁷ Vgl. hierzu die traditionelle Internationalisierungstheorie wie beispielsweise Ricardo (1817).

⁹⁸ Vgl. beispielsweise die Theorie des absoluten Kostenvorteils (Smith 1776); Theorie des komparativen Kostenvorteils (Ricardo (1817); Heckscher-Ohlin-Model (Heckscher 1949); (Ohlin 1930/1931); Ohlin (1952); Theorie der (Nicht-)Verfügbarkeit (Kravis 1956) oder die Theorie der technologischen Lücke (Posner 1961); Hufbauer (1966); Krugman (2000); Vernon (1970); Lorenz (1967).

⁹⁹ Vgl. German et al. (1996), S. 25.

„[...] am Akt der erstmaligen Aufnahme internationaler Aktivitäten festgemacht“.¹⁰⁰

Offshoringaktivitäten stellen bei einigen Unternehmen die Aufnahme der internationalen Aktivitäten dar, doch bei den meisten Firmen geschieht dies mit dem Start von Exporttätigkeiten.¹⁰¹

Grundsätzlich kann in der zuvor erwähnten zweiten Perspektive Internationalisierung als Prozess des wachsenden Engagements auf Auslandsmärkten erachtet werden.¹⁰² Hierbei übersteigt die Betrachtung die bloße Aufnahme von Internationalisierungsaktivitäten. Vielmehr bezieht sich Internationalisierung in diesem Sinne auf aufeinander folgende Schritte und Aktivitäten, die den Internationalisierungsgrad erhöhen und während des Ablaufs verschiedene Internationalisierungsformen (Marktbearbeitungsformen) inkludieren.¹⁰³ Fußend auf der Möglichkeit vorangegangener Marktbearbeitungsformen, wirft dies die Frage nach der Beziehung des Offshoring zu den verschiedenen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen auf oder im Besonderen die Frage danach, welche Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen im Zusammenhang mit dem Lernen aus Offshoring von besonderem Interesse sind und deshalb in die Abgrenzungsdefinition integriert werden sollen. Gründend darauf, soll im Folgenden die Abgrenzung des Offshoring anhand der Stufe der Marktbearbeitung evaluiert werden. Hierbei spielen die sog. Kernkomponenten des Internationalisierungsprozesses¹⁰⁴ eine entscheidende Rolle. Diese können in unterschiedlicher Weise systematisiert werden.¹⁰⁵ Um eine detaillierte Antwort auf die soeben definierte Frage zu geben, soll ein Ansatz ausgewählt werden, der die Kernkomponenten resp. die nacheinander folgenden Marktbearbeitungsformen mit der bisher formulierten Offshoringdefinition verbindet. Basierend darauf, wurde der Ansatz von *Dahringer/Mühlbacher* ausgesucht, da diese den Standort der Leistungserstellung in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen nehmen.¹⁰⁶ Nach *Dahringer/Mühlbacher* vollzieht sich die

¹⁰⁰ Bamberger & Evers (2002), S. 102.

¹⁰¹ Vgl. Namiki (1988), S. 32 ff.

¹⁰² Vgl. Welch & Luostarinen (1988), S. 36.

¹⁰³ Vgl. Bamberger & Evers (2002), S. 103.

¹⁰⁴ Vgl. Kumar (1989), S. 914 ff.

¹⁰⁵ Vgl. beispielsweise Meisner & Gerber (1980), S. 217 ff., der die erbrachte Kapital- und Managementleistung in den Fokus rückt. Oder Root (1988), S. 69., der die Kontrolle und das mögliche Risiko als Dimension annimmt. Für eine Übersicht über die mannigfaltigen Ansätze siehe auch Backhaus et al. (2003).

¹⁰⁶ Vgl. Dahringer & Mühlbacher (1991), S. 6 ff.

Leistungserstellung bei Export- und Vertriebsniederlassungen im Heimatland bzw. Inland. Eine Leistungserstellung im Ausland erfolgt ihrer Meinung nach bei der Lizenzvergabe, dem Franchising, der Vertragsfertigung, dem Abschluss von Managementverträgen, der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen und im Zuge von Direktinvestitionen.¹⁰⁷ Verbindet man diese Systematisierung mit dem zugrunde liegenden Offshoringchema, welches Offshoring anhand des Orts der Leistungserstellung definiert,¹⁰⁸ ergibt sich folgende Abgrenzung resp. Eingliederung des Offshoring:

Abbildung 5: Offshoring nach Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen¹⁰⁹



Die Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen innerhalb der dunkel markierten Flächen können somit unter dem Begriff des Offshoring summiert werden.

Bisher wurde Offshoring von Internationalisierung abgegrenzt und unter Zuhilfenahme der bisher realisierten Definition abgehoben, unbeantwortet bleibt jedoch die Frage, welche Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen unter besonderer Berücksichtigung im Zusammenhang mit dem Lernen im Folgenden stehen. Auch hier kristallisiert sich heraus, dass eine Eingrenzung oder Ausschließung bestimmter Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen, außer der schon aufgrund der bisherigen Definition des Offshoring

¹⁰⁷ Vgl. Dahringer & Mühlbacher (1991), S. 6 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Kapitel 2.1.1.

¹⁰⁹ Quelle: Eigene Erstellung.

ausgeschlossenen Vertriebsgesellschaften und Exporte, nicht zweckmäßig ist. Die Begründung liegt zum einen darin, dass Unternehmen während des inkrementalen Prozesses der Internationalisierung lernen und auf diese Erfahrungen bei nachfolgenden Marktbearbeitungen zurückgreifen können.¹¹⁰

Des Weiteren ist eine genaue Trennung in Eigenherstellung bzw. Fremdherstellung in vielen Fällen nicht möglich, da die verschiedenen Marktbearbeitungsformen häufig divergierende Ausprägungen haben bzw. verschiedenste Mischformen in der Realität auftauchen. Ebenfalls muss die Graphik um die Varianten, die im Falle des Offshoring Outsourcings erscheinen, ergänzt werden. Fundierend darauf, zeigt sich das zweite Argument für die Integration der meisten Markteintritts- resp. Marktbearbeitungsformen, denn durch die Vielzahl der Ausprägungen können unterschiedliche Erfahrungen gewonnen werden, die durchaus zu Unterschieden im Lernergebnis führen können.

In Anbetracht der vorangegangenen Diskussion und unter Zuhilfenahme der Internationalisierungsdefinitionen lässt sich erläutern, welcher Teilbereich der Internationalisierung unter Berücksichtigung des Lernens aus negativen Erfahrungen dem Offshoring zugeordnet werden kann.

¹¹⁰ Vgl. Johanson & Vahlne (1977), S. 23 ff. und die darauf aufbauende eingehende Diskussion zu Erfahrungen während der Internationalisierung in Kapitel 3.4.

Abbildung 6: Offshoring als Teilbereich der Internationalisierung¹¹¹

Infolge der Abgrenzung zur Internationalisierung bleibt jedoch die Frage offen, ob eine Erweiterung resp. Verengung der im Folgenden verwendeten Offshoringdefinition vonnöten ist.

Legt man die Gegenstandsperspektive der Internationalisierung vs. des Offshoring zugrunde, so wird evident, dass diese Definition bereits den *Gegenstand des Unternehmens* in den Mittelpunkt gerückt hat und eine Erweiterung resp. Verengung der Definition nicht notwendig ist. Denn

*„[...] alle Leistungen und Services, die außerhalb der Grenzen des Heimatlandes eines Unternehmens erstellt werden [...]“.*¹¹²

sind schon involviert. Dabei lässt die Definition offen, mithilfe welcher Marktbearbeitungsformen dies passiert, gleichzeitig schließt sie jedoch durch den Fokus auf das Ausland Marktbearbeitungsformen wie Export und Betriebsgesellschaften aus.

Erweitert werden kann diese Diskussion mit der Frage, ob mehrere Offshoringprojekte gleichzeitig im Vordergrund der Untersuchung rangieren resp. bei den Unternehmen vorhanden sind. Häufig wird im Zusammenhang mit diesem Sachverhalt der Begriff des Multisourcings bemüht. Dieser Terminus beschreibt die Wahl eines Unternehmens, für *unterschiedliche Aufgabenstellungen mit verschiedenen Offshoringpartnern*

¹¹¹ Quelle: Eigene Erstellung.

¹¹² Eigene Definition.

zusammenzuarbeiten¹¹³ oder an wechselnden Standorten aktiv zu sein. Dies beinhaltet somit die Realisierung mehrerer Offshoringprojekte unter Verwendung verschiedener Markteintrittsmöglichkeiten.

Diese Variante erscheint im Zusammenhang mit der folgenden Untersuchung besonders interessant, da die Konkretisierung von Multisourcing evtl. einen Einfluss auf Lernen resp. die Lernergebnisse haben kann. Die zugrundgelegte Definition soll jedoch nicht explizit auf das Multisourcing zugeschnitten werden, vielmehr soll sie ihren offenen Charakter beibehalten, um Single- wie auch Multisourcing-Projekte untersuchen zu können und damit evtl. Differenzen sowie Gemeinsamkeiten im Bereich des Lernens analysieren zu können.

Werden nun alle Abgrenzungsmöglichkeiten und ihre Relevanz für die Untersuchung zusammengeführt, so offenbart sich, dass die erstellte Definition ausreichend und weit genug ist, um die diskutierten Gegenstandsbereiche abzubilden; ferner ist sie eng genug, um die Untersuchung entsprechend einzuschränken.

2.2 Lernrelevante Abgrenzung von Erfahrungen

In den vorhergehenden Kapiteln wurde das Offshoring von artverwandten Begriffen abgegrenzt. Im weiteren Verlauf wird nun der Schwerpunkt auf die Beziehung zwischen dem Lernen und den negativen Erfahrungen beim Offshoring gelegt. Darauf beruhend, muss zuerst eine Konzeptualisierung des Begriffes der „negativen Erfahrungen“ in Verortung mit dem Lernen getätigt werden.

Im Leben wird das Wort „Erfahrung“ in mannigfaltiger Weise gebraucht. So verwendet man beispielsweise nahezu täglich Bezeichnungen wie „Berufserfahrung“ und „Lebenserfahrung“, aber auch Redewendungen, wie „jeder muss seine Erfahrungen machen“ oder „ich habe keine guten Erfahrungen gemacht“. Diese synoptische Darstellung lässt erahnen, dass ein einheitliches Verständnis dieses Begriffes nicht existiert. Wirft man daraufhin einen detaillierten Blick auf die Offshoringtheorie, bestätigt sich diese Vermutung: Es existiert kein einheitliches Verständnis des Begriffes der Erfahrungen im Zusammenhang mit dem

¹¹³ Vgl. Boos et al. (2005).

Offshoring,¹¹⁴ im Besonderen nicht im Kontext von Lernen, welches sich als Fundament zur Konzeptualisierung des Begriffs der Offshoringerfahrungen heranziehen ließe.

Konzentriert man sich jedoch auf den „inhaltlichen Kern“¹¹⁵ der Erfahrungsdiskussion, so können zwei Erfahrungsperspektiven isoliert werden, welche trotz ihrer unterschiedlichen Ausprägungen in verschiedenen Wirtschaftsbereichen zur Konzeptualisierung instrumentalisiert werden können:

- Die objektive Erfahrungsperspektive, die mit den Worten von *Mayer-Vorfelder* auch als „Aufbau von Wissen“ überschrieben werden kann.¹¹⁶

In den verschiedenen verfügbaren Definitionen von Erfahrung wird diese, trotz auch hier zutage tretender konzeptioneller Unterschiede in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen¹¹⁷, häufig mit Lernen und dem damit einhergehenden, zusätzlich erworbenen Wissen in Verbindung gebracht. Im Mittelpunkt der objektiven Perspektive stehen somit die Kenntnisse, die Fähigkeiten und das erhöhte Wissensniveau, das aus der wiederholten Ausübung einer Tätigkeit resultieren kann.¹¹⁸ Das Ziel ist es somit, Erfahrungen aus der Praxis für den bewussten Wissens- und Kompetenzerwerb zu nutzen.¹¹⁹ Dieser Sachverhalt manifestiert sich beispielsweise auch in der Definition von *Mittelstraß/Blasche*, die Erfahrung als

*„[...] die erworbene Fähigkeit sicherer Orientierung [und] das Vertrautsein mit bestimmten Handlungs- und Sachzusammenhängen ohne Rekurs auf ein hiervon unabhängiges theoretisches Wissen [...]“*¹²⁰

einstufen.¹²¹ Dabei werden geläufige Adjektive, wie „viel“, „wenig“ oder „gar keine“, im Zusammenhang mit der Erfahrung verwendet. Mit anderen Worten: Es liegt eine unter-

¹¹⁴ Im Zusammenhang mit der Internationalisierung an sich wird der Begriff jedoch häufig benutzt und in der Theorie auch abgegrenzt. Vgl. hierzu beispielhaft Vgl. Johanson & Vahlne (1977), S. 23 ff.; Johanson & Vahlne (1990), S. 11 ff.

¹¹⁵ Mayer-Vorfelder (2012), S. 63.

¹¹⁶ Vgl. Mayer-Vorfelder (2012), S. 63.

¹¹⁷ Vgl. hierzu beispielsweise in der Psychologie Echterhoff (2009), S. 275, wo auch die Erfahrungen im Zusammenhang mit Erkenntnisgewinnung gebracht werden.

¹¹⁸ Vgl. Mayer-Vorfelder (2012), S.64. Unter Bezugnahme auf die vorangehende Diskussion muss angemerkt werden, dass natürlich in verschiedenen Teilbereichen der Wissenschaft Definitionen gegeben werden, die in verschiedenen Punkten abweichen; vgl. hierzu beispielsweise Definitionen aus der Philosophie, die sich innerhalb der philosophischen Konzepte schon nicht auf ein einheitliches Bild des Verständnisses von Erfahrungen festlegen lassen; vgl. Röd (1991), S. 14 f. Doch kann die gemachte Aussage als eine Art kleinster gemeinsamer Nenner angesehen werden, der im Zuge der Arbeit als ausreichend angesehen wird, da er die Verbindung zwischen Lernen und Erfahrungen im richtigen Maße darstellt.

¹¹⁹ Vgl. Fietz & Junge (2005), S. 23.

¹²⁰ Mittelstraß & Blasche (1980), S. 569.

schiedliche Menge von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten vor, die durch die Interaktionen zwischen den Beteiligten erworben werden können. Wird diese Konzeptualisierung mit dem Offshoring in Verbindung gebracht, so zeigt sie sich beispielsweise in der Frage nach Erfahrungen aus dem Offshoring oder Unternehmensprojekten. Im Kern der Erfahrungen beim Offshoring (objektive Perspektive) geht es folglich um das bisherige Erfahrungsausmaß der Offshoringteilnehmer, wobei hierbei grundsätzlich in erfahrene und unerfahrene Offshoringdurchführer differenziert werden kann. Diese Unterscheidung basiert auf der Erfahrungskurve eines jeden Offshoringteilnehmers; diese zeigt den Zusammenhang von Erfahrung und Kompetenz im Zeitablauf.¹²²

- Die zweite Perspektive beinhaltet eine subjektive Komponente oder mit den Worten von Mayer-Vorfelder:

*„Das, was Menschen wahrnehmen, reflektieren, bewerten und im Sinne einer positiven oder negativen Erinnerung im Gedächtnis behalten, ist subjektiv und unterscheidet sich von Mensch zu Mensch“.*¹²³

Im Sprachgebrauch manifestiert sich diese Perspektive beispielsweise in der im ersten Abschnitt bereits erwähnten Aussage „ich habe keine guten Erfahrungen mit ... gemacht“. Allgemein kann auch betont werden, dass es in der subjektiven Komponente hauptsächlich um die Frage nach der Qualität der Erfahrung, die mit den Worten „positiv“, „negativ“ oder „neutral“ bewertet werden kann, geht. Hervorzuheben ist hierbei der Sachverhalt, dass das Lernen aus Erfahrungen nicht unabhängig von der subjektiven Bewertung einer Erfahrung ist.¹²⁴ Dabei wird die Wahrnehmung immer von einer auf Gefühlen beruhenden Einschätzung der Problemsituation gesteuert. Dies bedingt, dass das Lernen beispielsweise, wie bei Dewey erörtert, nicht nur als kognitiver Prozess angesehen werden kann.¹²⁵ Diese Perspektive ist gerade im Zusammenhang mit dem Offshoring von besonderer Relevanz, da viele Offshoringituationen subjektiv wahrgenommen und von dem betroffenen Offshoringpartner unterschiedlich interpretiert werden.

¹²¹ Mittelstraß & Blasche (1980), S. 569.

¹²² Vgl. Merz (2008), S. 66. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit Erfahrungen im Zeitablauf erfolgt in Kapitel 3.4.

¹²³ Mayer-Vorfelder (2012), S. 66.

¹²⁴ Vgl. Mayer-Vorfelder (2012), S. 67.

¹²⁵ Vgl. Dewey (1948) zur Theorie des Erfahrungslernens.

Grundsätzlich lässt sich anmerken, dass beide Formen der Erfahrungen miteinander verknüpft sind,¹²⁶ und somit auch in Verbindung mit dem Offshoring dargestellt werden müssen.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass nicht nur das aus Erfahrung beim Offshoring gelernte Wissen (im Sinne der objektiven Perspektive) im Mittelpunkt der Arbeit steht, sondern vielmehr auch die subjektive Evaluierung der Erfahrungen, deren Ergebnis ebenfalls das Lernen (im Sinne der subjektiven Perspektive) beeinflusst.

Die weitere Fokussierung auf die „negativen Erfahrungen“ basiert auf der in der Literatur vorherrschenden Überlegung, dass positive Erfahrungen auf den Lerneffekt weniger einflussnehmend sind als negative.¹²⁷ Die theoretische Basis für diese Darstellung findet sich in der Theorie des erfahrungsbasierten Lernens wieder. Dabei handelt es sich um das Konzept des „krisenbeladenen Lernens“.¹²⁸ Nach *Guellali* zeichnet sich dieses durch eine reaktive Lernaktivität aus; die Auslöser drücken sich in Unzufriedenheit und Unbehagen aus. Erfahrungen werden direkt und bewusst gemacht, und das Ziel dieses krisenbeladenen Lernens besteht in der Problemlösung bzw. Fehlervermeidung.¹²⁹

Resümierend kann festgehalten werden, dass negative Erfahrungen, wie Misserfolge, eine den Lernprozess beeinflussende Rolle spielen. Im Zusammenhang mit Offshoring kann zu dem Begriff des Misserfolgs folgende Argumentation angeführt werden: Grundsätzlich kann ein Offshoringprojekt in ein durch „Misserfolg“ oder „Erfolg“ gekröntes Projekt unterteilt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass Erfolg in diesem Zusammenhang mit etwas Positivem verortet ist und als positive Wirkung von Entscheidungen verstanden werden kann.¹³⁰ Um ein „erfolgloses“ Projekt zu definieren, können die in der Betriebswirtschaft am häufigsten verwendeten Ansätze der Erfolgsdefinitionen umgekehrt werden. Im ersten Schritt wird dabei Erfolg als langfristige Überlebensfähigkeit und damit als Summe von Fähigkeiten, Ressourcen, Prozessen und Strukturen interpretiert, die es ermöglichen, in der sich ständig ändernden Umwelt zu agieren, sich anzupassen und zu überleben.¹³¹ Im Zusammenhang mit dem Offshoring als Werkzeug zur Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit ist ein Offshoring-

¹²⁶ Vgl. Bruggmann (2000), S. 43.

¹²⁷ Vgl. Petkova et al. (2008), S. 320 ff.

¹²⁸ Vgl. Guellali (2009), S. 197.

¹²⁹ Vgl. hierzu eingehende Diskussion in Kapitel 4.3 Entwicklungsorientiertes Lernen zeichnet sich hingegen durch eine proaktive Lernstrategie aus, die durch eine intrinsische Motivation ausgelöst wird. Die Erfahrungen werden indirekt gemacht und sind teilweise unbewusst. Das Ziel liegt in der Persönlichkeitsentwicklung. Vgl. Guellali (2009), S. 197 f.

¹³⁰ Vgl. Rudolph (1996), S. 32.

¹³¹ Vgl. Rehkugler 1990 S. 627.

projekt also nur dann erfolgreich, wenn es eben diese Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt und zum langfristigen Bestehen des Unternehmens beiträgt.

Diese sehr weite Definition des „Erfolges“ oder „Misserfolges“ kann jedoch auch kritisch hinterfragt werden. Die Notwendigkeit hierfür liegt in der Tatsache, dass Offshoring nicht die einzige Möglichkeit zur Wettbewerbserhaltung darstellt; vielmehr gibt es die verschiedensten Varianten für ein Unternehmen, entsprechend zu agieren. Erfolgversprechender erscheint in diesem Kontext der zweite Ansatz der Erfolgsdefinitionen und dessen Umkehrung für die Abgrenzung von negativen Erfahrungen beim Offshoring. Dabei wird der Erfolg als Grad der Zielerreichung gemessen¹³² oder der Misserfolg als die Nichterreichung von Zielen definiert. Hierbei können ein Verfehlen der Zielerreichung und damit das negative Erlebnis in verschiedenen extremen Stufen zutage treten. Werden die Ziele weit verfehlt, so kann sich die negative Erfahrung in einer Aufgabe des Offshoringprojektes ausdrücken. Im Fokus der Untersuchung rangieren im Zusammenhang mit diesem Punkt die Erfahrungen bei Rückverlagerungen und bei der Aufgabe des Offshoringprojektes. Wie jedoch schon in der Einleitung dargelegt, muss nicht jede negative Erfahrung beim Offshoring mit diesem Extrem enden. Vielmehr manifestiert sich die „Erfolgslosigkeit“ der Offshoringprojekte und der damit gemachten Erfahrungen im Nichterreichen der vorher gesetzten Ziele. Im Allgemeinen geht dieses Nichterreichen mit sog. „hidden costs“¹³³ einher. Dabei handelt es sich weniger um privates Vermögen, das nur in den wenigsten Fällen eingebracht werden muss; es dreht sich vielmehr um ein berufliches „Lehrgeld“, das für Fehlentscheidungen bezahlt werden muss. Allgemein kann somit ein Offshoringprojekt, das zur Rückverlagerung, zum Abbruch oder zu einer mit „hidden cost“ belegten Situation führt, als „erfolglos“ definiert werden.¹³⁴

Über diese allgemeine Überlegung zum Erfolg oder Misserfolg des Offshoring in der Dreiecksbeziehung mit Lernen und negativen Erfahrungen hinaus bedarf es aber im Folgenden einer detaillierteren Erklärung und konzeptionellen Auseinandersetzung mit den einzelnen Aussagen zum „krisenbeladenen Lernen“; daher bilden diese wesentlichen Punkte in den folgenden Kapiteln den konzeptionellen Rahmen. Zusammenfassend ist somit festzuhalten, dass dieses speziell betrachtete krisenbeladene Lernen dazu veranlasst, dass nur negative Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Offshoring analysiert und verfolgt werden.

¹³² Vgl. Raffee & Fritz (1990), S. 8.; Zur detaillierten Zieldefinition siehe Abschnitt 3.2.

¹³³ Larsen et al. (2012); vgl. Overby (2003).

¹³⁴ Vgl. hierzu die detaillierte Diskussion in Kapitel 3.3.

Abschließend können demnach negative Erfahrungen im Zusammenhang mit der Arbeit als alle negativen kumulierten Wahrnehmungen und Reflexionen¹³⁵ aller Erlebnisse aus einer konkreten Offshoringssituation betrachtet werden, die sich in Form von Wissen (objektive Perspektive) und einer durch das Subjekt geprägten beurteilten Wahrnehmung (subjektive Perspektive) im Gedächtnis des Offshoringteilnehmers verankert.

¹³⁵ Im Zusammenhang mit der Studie wird hierbei nicht detaillierter auf den Zeitpunkt der Evaluation eingegangen.

3 Konzeptionelle Grundlagen: Bezugsrahmen vor dem Hintergrund der Entscheidungstheorie

*„Man sage nicht, das Schwerste sei die Tat!
Da hilft der Mut, der Augenblick, die Regung.
Das Schwerste dieser Welt ist der Entschluß.“¹³⁶*

Im vorangegangenen Kapitel wurden Offshoring und Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Lernen definiert. Ferner wurden die wichtigsten Abgrenzungsmerkmale beleuchtet. Basierend auf diesen Abgrenzungsmerkmalen, bedarf es nun der Entwicklung eines theoretischen Konstrukts, um die Ergebnisse der Studie später daran spiegeln zu können. Der theoretisch-konzeptionelle Rahmen der Untersuchung stützt sich dabei auf zwei Säulen. Die erste Säule befasst sich mit der Entscheidungstheorie, die die Grundlage beim Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring ist. Nachdem die allgemeine Entscheidungstheorie in den Entscheidungsprozess beim Offshoring übertragen wurde, wird der Einfluss der Ziele, Risiken und Erfahrungen auf die Entscheidungen beim Offshoring näher beleuchtet. Die zweite Säule (Kapitel 4) integriert die Diskussion zum Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring – unter Berücksichtigung eines gesamtheitlichen Modells des Lernens von *Nonaka*.¹³⁷

Wie schon erwähnt, steht im Mittelpunkt der Diskussion die Anpassung an sich ständig ändernde Umweltbedingungen, wobei das organisationale Lernen resp. die Lernfähigkeit das entscheidende Kriterium ist. Damit dies gewährleistet ist, wird organisationales Lernen von *March/Olsen*¹³⁸ als ein erfahrungsbezogener Prozess konzeptionalisiert, der Entscheidungen generiert, die eben genau in einer dieser mehr oder weniger erfolgreichen Bewältigungen einer unsicheren Umwelt resultieren.¹³⁹ Die einzelnen Mitglieder einer Organisation treffen ihre Entscheidungen, die Umwelt reagiert auf diese Entscheidungen, und das

¹³⁶ Grillparzer (1991).

¹³⁷ Nonaka et al. (2001), S. 491 ff.

¹³⁸ Vgl. March & Olsen (1979), S. 13 ff.

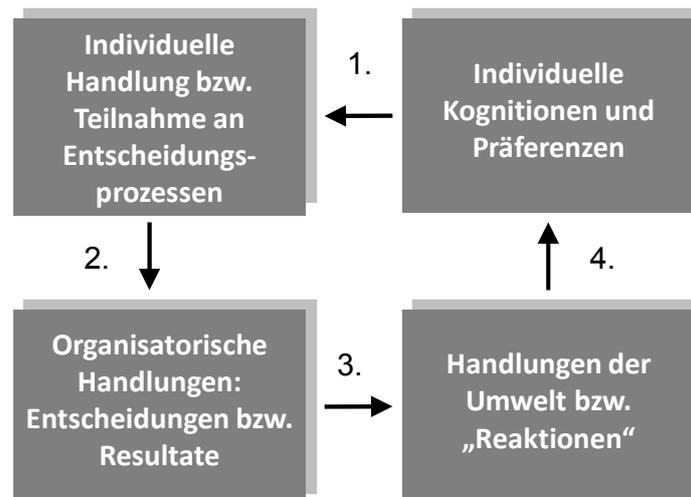
¹³⁹ Vgl. Schreyögg & Eberl (1998), S. 518.

Organisationsmitglied zieht seine Schlüsse aus der Reaktion. Aufgrund der Reaktion der Umwelt wird versucht, die zukünftigen Entscheidungen zu überdenken und

„[...] noch zweckmäßigere Handlungen zu entwickeln“.¹⁴⁰

Das in diesem Modell geschilderte Konzept wird mithilfe eines Zyklus des Wahlverfahrens illustriert.

Abbildung 7: Zyklus des Wahlverhaltens¹⁴¹



Einen wesentlichen Einfluss auf das organisationale Lernen hat, nach dem Modell von *March/Olsen*, somit das Treffen von Entscheidungen.¹⁴² Von Entscheidungen wird immer dann gesprochen, wenn, wie beim Offshoring häufig auftauchend, ein Wahlproblem zwischen

¹⁴⁰ Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 65.

Vgl. hierzu auch Cyert & March (1963), S. 99; March & Olsen (1979), S. 67; Hedberg (1981), S. 3 ff. Schreyögg (1999), S. 529, beschreibt den Lernprozess folgendermaßen: „Insgesamt werden vier Phasen unterschieden: Den Ausgangspunkt (Phase 1) bilden die Organisationsmitglieder mit ihren Perzeptionen und Präferenzen. Wenn sie Diskrepanzen zwischen aktuell bestehenden und erwünschten Umweltzuständen feststellen (Differenzbildung), formulieren sie ein Problem und entwickeln Handlungsentwürfe zu seiner Lösung. Dazu gehört die Initiierung/Belebung von und die Teilnahme an organisatorischen Entscheidungsprozessen, die in der Fortfolge (Phase 2) zu Handlungen (Entscheidungen) der Organisation führen (Stimulus). Mit diesen wirkt die Organisation in einer bestimmten Weise auf die Umwelt ein (Phase 3); worauf die Umwelt ihrerseits in neuer veränderter Weise reagiert (Response). Mit der Registrierung und Interpretation der Umweltreaktion durch die Organisationsmitglieder (Phase 4) wird bei allfällig wahrgenommener Diskrepanz wiederum ein neuer Lernzyklus in Gang gesetzt.“

¹⁴¹ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 65.

¹⁴² March & Olsen (1979), S. 13 ff.

verschiedenen Handlungsalternativen auftritt und sich die Organisationsmitglieder für die eine oder Handlungsalternative mehr oder weniger bewusst entscheiden.¹⁴³

Dabei beinhaltet die Formulierung „mehr oder weniger bewusst“ bereits die Annahme der begrenzt-rationalen Wahl.¹⁴⁴ *Staehe* spricht in diesem Zusammenhang von begrenzt-rationalem Verhalten,

*„[...] wenn befriedigende Lösungen aufgrund subjektiv wahrgenommener Informationen und unter Berücksichtigung auch individueller Ziele und kollektiver Normen gewählt werden [...]“.*¹⁴⁵

Gerade angesichts der Diskussion des Lernens beim Offshoring spielt dieses Verhalten eine besondere Rolle, da die Möglichkeiten und Alternativen in Verbindung mit dem Offshoring extrem vielfältig sind und somit die Annahme der rationalen Wahl während der Entscheidungsfindung zu realitätsfremd ist, um als Grundlage in diesem konzeptionellen Rahmen zu dienen.¹⁴⁶

Bisher wurde erörtert, welche Position die Entscheidungsfindung im Rahmen des zu beobachtenden Lernens einnimmt resp. warum die Entscheidungstheorie von besonderer Wichtigkeit ist bei der Erstellung des konzeptionellen Rahmens. Ungeklärt bleibt jedoch, wie der Entscheidungsprozess unter Berücksichtigung des Offshoring dargestellt werden kann.

3.1 Entscheidungsprozess

Das Treffen einer Entscheidung wird als

*„[...] multipersonaler und multitemporaler Prozess konzeptualisiert, wobei zwischen einzelnen Phasen Rückkopplungsschleifen vorgesehen werden“.*¹⁴⁷

Die Findung einer Entscheidung während oder für das Offshoring repräsentiert somit einen dynamischen Prozess.¹⁴⁸ Anders formuliert, bildet der Entscheidungsprozess die dynamische Komponente beim Lernen aus Offshoring.

¹⁴³ Vgl. Laux (2005), S. 1.

¹⁴⁴ Vgl. Cyert & March (1963), S. 10 ff.

¹⁴⁵ *Staehe* (1999), S. 521.

¹⁴⁶ Vgl. zur Kritik an der rationalen Wahl auch March & Simon (1958).

¹⁴⁷ *Staehe* (1999), S. 521.

¹⁴⁸ Vgl. Manz et al. (1993), S. 5.

Im Grundmodell des Entscheidungsprozesses ist die Entscheidung dadurch gekennzeichnet, dass aus einer Auswahl verschiedener Handlungsalternativen, wie schon erwähnt, eine ausgewählt wird, wobei die Zielvorgabe einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung hat. Der Entscheidung vorgelagert ist die Phase der Informationsgewinnung und Verarbeitung, und nach der Entscheidung folgt die Realisation.¹⁴⁹ Die endgültige getroffene Entscheidung ist damit nur das Resultat von Entscheidungen, die in den vorgelagerten Phasen gefällt wurden.¹⁵⁰

Während der letzten Jahren haben sich in der Literatur verschiedenste Ansätze zu Phasen des Entscheidungsprozesses hervorgetan¹⁵¹, die jedoch zum Zwecke der Arbeit nicht alle repliziert werden sollen, denn nur ein Konzept eines Entscheidungsprozesses, der im Besonderen auf das Offshoring angewendet werden kann, ist zielführend.

Daher wird unter Berücksichtigung des Offshoring der Entscheidungsprozess mithilfe der Theorie von *Aharoni* detailliert dokumentiert und diskutiert.¹⁵² In seinem Werk „The Foreign Investment Decision Process“ beleuchtet *Aharoni* die internationale Unternehmenstätigkeit aus Sicht der Verhaltenswissenschaft und Entscheidungstheorie.¹⁵³ Basierend darauf, wird in der vorliegenden Abhandlung der Ansatz vertreten, dass ein genereller Erklärungsumfang vorliegt¹⁵⁴, der erlaubt, den Ansatz auch zur Erklärung des Entscheidungsprozesses beim Offshoring heranzuziehen, obwohl es sich bei der Theorie von *Aharoni* nicht um eine „explizite“ Offshoringtheorie handelt. Eine weitere Begründung für die Nutzung der Theorie findet sich in der Abgrenzung des Offshoring. Vorausgehend wurde konstatiert, dass Offshoring ein Teilbereich der Internationalisierung ist und somit auch Theorien zur Erklärung, wie in diesem Fall des Entscheidungsprozesses, initialisiert werden können, die nicht explizit auf Offshoring zugeschnitten sind, jedoch einen Internationalisierungsfokus beinhalten.

¹⁴⁹ Vgl. Frese (1995), S. 35 f.

¹⁵⁰ Vgl. Meyer (2006), S. 5 f.

¹⁵¹ Vgl. beispielsweise Adam (1996), S. 36.

¹⁵² Aharoni (1966), S. 3 ff.

¹⁵³ Ebd.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu die Einschätzung von Kutschker & Schmid (2008), S. 425.

Fußend auf seinen Überlegungen zur Entscheidungsfindung im Allgemeinen und seiner empirischen Studie¹⁵⁵, konstruiert *Aharoni* vier Stufen, die bei der Entscheidung durchlaufen werden.¹⁵⁶

1. „*The decision to look aboard*“: Lt. *Aharoni* bedarf es eines internen oder externen Anstoßes, um das Unternehmen zu Direktinvestitionen resp. Engagement im Ausland zu bewegen.¹⁵⁷
2. „*The Investigation Prozess*“: In diesem Prozessabschnitt werden die Investitionsmöglichkeiten genauer in Augenschein genommen und evaluiert.¹⁵⁸
3. „*Decision to Invest*“: Hier wird, wie der Name schon sagt, die Entscheidung getroffen, die Investition zu verwirklichen.¹⁵⁹
4. „*Reviews and Negotiations*“: Ist die Entscheidung gefallen, die Direktinvestitionen bzw. das Engagement zu tätigen, kommt es aber bei der Durchführung zu Widerständen, so ist ein Nachverhandeln bis hin zur Revision unumgänglich.¹⁶⁰

Wendet man den Ansatz von *Aharoni* auf das Offshoring an, kann der Offshoringprozess an sich, aber auch die Entscheidungsfindung während des Offshoring mit zwei Hauptüberschriften betitelt werden.¹⁶¹ Zum einen finden sich im Model verschiedene Stufen der Planung resp. der „Entscheidungsfindung“ wieder. Zum anderen erfolgt nach der Entscheidung die Implementierung, die wiederum überdacht werden muss, sobald Probleme zutage treten. Somit kann der Offshoringentscheidungsprozess wie folgt charakterisiert werden:

¹⁵⁵ Seine Kenntnisse stützen sich dabei auf eine empirische Studie bei US-amerikanischen Unternehmen; vgl. *Aharoni* (1966), S. 14 ff.

¹⁵⁶ Vgl. ebd., S. 14 ff.

¹⁵⁷ Vgl. ebd., S. 49 ff.

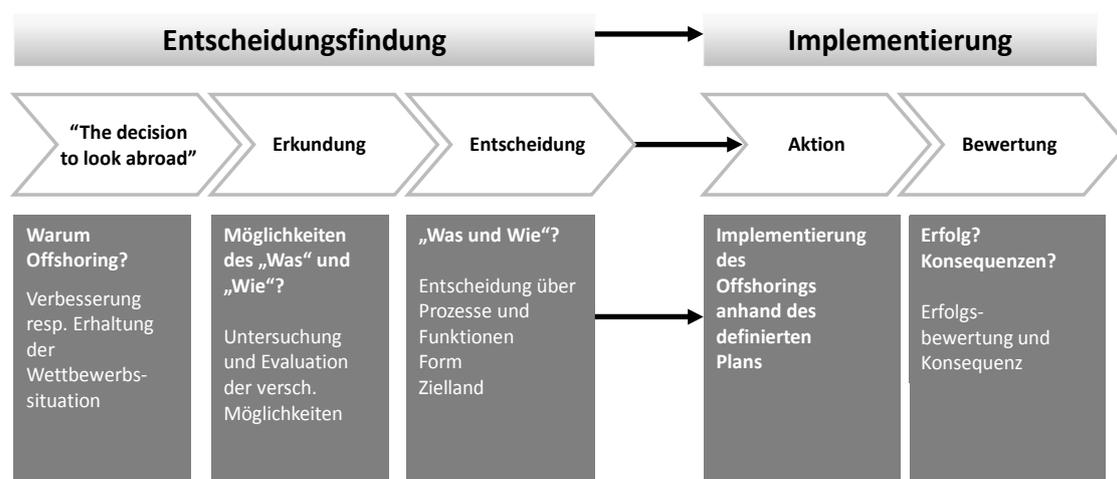
¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 76 ff.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 122 ff.

¹⁶⁰ Vgl. ebd., S. 142 ff.

¹⁶¹ Diese Hauptüberschriften finden sich u. a. auch bei der Outsourcingprozessdefinition wieder. Vgl. *Kerner* (2009), S. 22 f.

Abbildung 8: Entscheidungsprozess beim Offshoring



In der ersten Phase wird das Unternehmen aufgrund der bestehenden Wettbewerbssituation oder aufgrund des Auftretens von ersten Symptomen der Verschlechterung der Wettbewerbsposition, wie beispielsweise das Auftauchen eines zusätzlichen Mitbewerbers¹⁶², dazu angeregt, sich mit der Möglichkeit des Offshoring zu beschäftigen („Decision to look aboard“¹⁶³). Dabei stellt die Beantwortung dieser Frage an sich schon eine Entscheidung dar.

Im weiteren Verlauf und nach der Entscheidung, sich mit dem Offshoring zu befassen, versucht das Unternehmen, die verschiedenen Möglichkeiten zu definieren und entsprechend zu evaluieren. Hierunter fallen beispielsweise die Evaluierung unterschiedlicher denkbarer Standorte und die Untersuchung der zur Verfügung stehenden Formen.¹⁶⁴ Dabei ist es gerade beim Offshoring wichtig, nur die Alternativen in die engere Auswahl zu nehmen, die auch umsetzbar sind resp. nicht von vornherein aufgrund von Restriktion beispielsweise in Bezug auf die zu wählende Rechtsform, die Kapazitätsgrenzen oder die begrenzten Ressourcen eingeschränkt sind.¹⁶⁵

Grundsätzlich liegt im nächsten Schritt der „Entscheidung“ ein Entscheidungsproblem vor, wenn mindestens zwei verschiedene Handlungsalternativen in Verbindung mit der Durchführung des Offshoring existieren. Dies trifft ebenfalls auf alle nachfolgenden

¹⁶² Vgl. Laux (2005), S. 9.

¹⁶³ Vgl. Aharoni (1966), S. 49 ff.

¹⁶⁴ Vgl. zum Thema „verschiedene Formen des Offshoring“ Kapitel 2.1.2.

¹⁶⁵ Vgl. Laux (2005), S. 4.

Entscheidungen zu, sobald mindestens zwei Alternativen zur Wahl stehen, durch die ein Ziel mehr oder weniger erfolgreich zu erreichen ist.¹⁶⁶

In dieser letzten Phase der Entscheidungsfindung wird eine endgültige Entscheidung getroffen, welche der vorher evaluierten Möglichkeiten umgesetzt werden sollen resp. welchem der entwickelten Durchführungspläne gefolgt werden soll. Erweiternd hinzuzufügen ist in diesem Kontext, dass die Entscheidungsprobleme beim Offshoring aufgrund der Komplexität des Offshoring in den meisten Fällen segmentiert resp. strukturiert werden. Diese Segmentierung resp. Strukturierung veranlasst dazu, dass aus dem einen großen Entscheidungsproblem des Offshoring mehrere Teilentscheidungen herausgelöst werden, um die Gesamtkomplexität zu verringern.¹⁶⁷ Diese Teilentscheidungen zum Offshoring können dann in verschiedenen Unternehmensabteilungen gefällt werden, jedoch immer unter Berücksichtigung der Entscheidung der anderen Bereiche.¹⁶⁸

Dabei wird bei der Strukturierung das Entscheidungsproblem von einer Bearbeitungsstufe zur nächsten stetig vorangetrieben, bei gleichzeitiger Abnahme der Handlungsalternativen, bis das Entscheidungsproblem durch eine durchführbare Handlungsalternative zu lösen ist.¹⁶⁹ Gerade beim Offshoring tritt diese Strukturierung häufig zutage. Dabei werden Entscheidungen nicht selten an andere Abteilungen delegiert resp. an übergeordnete Abteilungen weitergeleitet, weil keine Ressourcen und Kompetenzen für die Erstellung der endgültigen Handlungsalternative zur Verfügung stehen.

Bei der Segmentierung hingegen wird das Entscheidungsproblem horizontal auf mehrere Organisationseinheiten verlagert. Diese können dann bis zu einem gewissen Grad Entscheidungen treffen, um zu einem eigenständigen Teilergebnis zu gelangen.¹⁷⁰

Aber nicht nur für die Gesamtentscheidung ist diese Aufsplittung resp. Strukturierung des Entscheidungsproblems wichtig, auch hat es Einfluss auf das Lernen, denn dadurch konzentriert sich das Lernen auf die Erfahrung der Unternehmensabteilungen, in denen die Mitarbeiter arbeiten resp. können bestimmte Mitarbeiter nur aus dem Teil der Erfahrungen lernen, der in ihren Bereich der Teilentscheidungen fällt.

¹⁶⁶ Vgl. Laux (2005), S. 4.

¹⁶⁷ Vgl. Meyer (2006), S. 10 ff.

¹⁶⁸ Vgl. ebd., S. 10 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Frese (1995), S. 51.

¹⁷⁰ Vgl. ebd., S. 52.

In der nächsten Phase des Entscheidungsprozesses geschieht die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen.

In den letzten Phasen muss das Unternehmen sich mit eventuellen Problemen und deren Lösung auseinandersetzen sowie den möglichen Erfolg resp. den Misserfolg des Projektes evaluieren und Konsequenzen ziehen. Gerade diese Phase erscheint vor dem Hintergrund des Lernens aus negativen Erfahrungen von besonderem Interesse, denn hier ist die Transparenz von Problemen beim Offshoring am wahrscheinlichsten.

Bisher unbearbeitet bleibt die Frage, welche Parameter diesen Entscheidungsprozess beeinflussen.

3.2 Ziele und Zieldefinitionen

Ziele fungieren als zukünftige Zustände, die durch die getroffenen Entscheidungen und Handlungen erreicht werden sollen¹⁷¹ und spielen somit eine entscheidende Rolle im Entscheidungsprozess. Grundsätzlich liegt die Motivation eines Unternehmens, Offshoring durchzuführen, in der Erreichung resp. Erhaltung eines Wettbewerbsvorteils, jedoch bleiben die untergeordneten Ziele des Offshoring, auf welche die Entscheidungen und die Planungen auf den einzelnen Stufen wesentlich ausgerichtet sind, bislang unbenannt. Gemeinsam haben alle diese Unterziele, dass sie auf Grundlage eines zielorientierten Handelns verwirklicht werden sollen.¹⁷² Dabei beinhaltet das zielorientierte Handeln drei Phasen, die jedoch durch Rückkopplungen und Informationsweitergabe miteinander verbunden sind.¹⁷³ In der ersten Phase wird das Ziel abgesteckt, wobei hierbei die Planung und die Entscheidung im Mittelpunkt rangieren. Gänzlich unbeantwortet bleibt jedoch die Frage, welchen Zielen die Unternehmen konkret beim Offshoring folgen und vor allem welche dabei, bei eventuellem Nichterreichen, besonderen Einfluss auf das Lernen haben können.

Gerade diese untergeordneten Ziele sollen auf Basis vorhandener empirischer Arbeiten extrahiert werden.¹⁷⁴ Hierfür werden die Studien von *UNCTAD* 2004, *Duke* 2005, *FERF* 2006, *Duke* 2006 und *Statistisches Bundesamt* 2008¹⁷⁵ zugrunde gelegt.

¹⁷¹ Vgl. Rehkugler & Schindel (1990), S. 43.

¹⁷² Vgl. Birker (1997), S. 88 f.

¹⁷³ Vgl. ebd., S. 90.

¹⁷⁴ Vgl. zu einem ähnlichen Vorgehen Plankenhorn (2009), S. 62 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Duke (2005); Duke (2006); FERF (2006); UNCTAD (2004).

Grundsätzlich können beim Offshoring zwei Zielgruppen differenziert werden. Dabei handelt es sich zum einen um die Ziele, die mit der Hauptüberschrift der Verbesserung der Leistungsfähigkeit („Efficiency Goals“) überschrieben werden können.¹⁷⁶ Die Ziele der Kostenreduzierung, Verbesserung von Prozessen, die Bündelung von Kompetenzen, Qualitätsverbesserung und die Möglichkeit, flexibel die Kapazität anpassen zu können, stellen dabei die Hauptunterziele dar.¹⁷⁷ Zum anderen zeigt sich die Gruppe der „Capability Ziele“¹⁷⁸, die hauptsächlich Ziele des Zugangs zu moderner Infrastruktur und Erweiterung des Serviceportfolios sowie die Erhöhung der Marktmacht auf fremden Märkten beinhalten.¹⁷⁹

1. *Das Kostenreduktion*

Das Ziel der Kostenreduktion bildet bei Weitem das meist zitierte Vorhaben in der Offshoring-Literatur.¹⁸⁰ Über 70 % der großen europäischen Firmen benennen die Reduzierung der Personalkosten als eines ihrer Hauptziele während des Offshoring.¹⁸¹ Dicht gefolgt wird die Eindämmung der Personalkosten von dem Ansinnen der Einsparung anderer Unternehmenskosten wie beispielweise Materialkosten oder Produktionskosten. Dieses wird von 59 % der befragten Unternehmen angestrebt.¹⁸² Auch in weiteren Studien wird die exponierte Stellung der Kostenersparnis betont. In einer Studie von *Duke 2006*¹⁸³ bewerteten 77 % der Befragten das Anliegen der Kosteneinsparung als „(sehr) wichtig“.¹⁸⁴

Sogar 86 % von 589 interviewten „Executives“ von Firmen in der UK stimmten der Aussage zu, die Kostenminimierung sei ihr Hauptziel während des Offshoring. Die anderen 9 vorgegebenen Antworten spielten demnach nur eine weit untergeordnete Rolle.

¹⁷⁶ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 68.

¹⁷⁷ Diese Untergliederung taucht auch in den empirischen Studien von UNCTAD (2004); FERF (2006); Duke (2006) auf.

¹⁷⁸ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 68.

¹⁷⁹ Vgl. UNCTAD (2004).

¹⁸⁰ Vgl. beispielsweise Walden & Hoffmann (2007), S. 3575 ff.; Bock (2008), S. 490 ff.

¹⁸¹ Vgl. UNCTAD (2004).

¹⁸² Vgl. ebd.

¹⁸³ Duke (2006).

¹⁸⁴ In der Studie von Duke (2004), zit. nach Plankenhorn (2009), waren es noch 73 % der Befragten.

Auch bei einem weiteren Blick in die Literatur bestätigt sich die herausragende Bedeutung des Kostenziels, denn hier finden sich die verschiedensten Studien, die sich nur mit dem Kostenziel befassen und somit seine Wichtigkeit hervorheben.¹⁸⁵

2. Bündelung von Aktivitäten

Die Fokussierung von Aktivitäten eines Unternehmens stellt in vielen verschiedenen Studien das zweitwichtigste Ziel dar (über 40 %).¹⁸⁶ Besonders bei Firmen, die ihren Schwerpunkt auf eine Minimierung der vertikalen Integration und die Fixierung auf wenige „Core internal activities“ bei gleichzeitiger Erhöhung der horizontalen Integration setzen, ist diese Zieldefinition häufig präsent.¹⁸⁷

3. Anpassung von Prozessen

Zusätzlich zu den bisher diskutierten Prioritäten rücken aber auch viele Unternehmen die Optimierung ihrer Prozesse in das Blickfeld ihrer Offshoringaktivitäten.¹⁸⁸ Mit einem Wert von 35 % resp. 8 % nahm die Verbesserung von Prozessen den dritten bzw. vierten Rang bei den Umfragen von *UNCTAD* und *Duke 2005* ein. Basierend auf dem niedrigen Einfluss auf das Ziel in der *Duke 2005*-Studie, wurde dieses nicht noch einmal explizit in der *Duke 2006*-Studie untersucht. Besonders interessant kristallisiert sich hier der Zusammenhang zum organisationalen Lernen heraus.¹⁸⁹ Unternehmen analysieren ihre internen Prozesse und betonen dabei, dass diese in ihren Augen unzureichend im Vergleich zu Wettbewerbern oder externen Anbietern initialisiert werden. Diese Lücke soll durch Lernen geschlossen werden, ist dies nicht der Fall, so wird die Möglichkeit evaluiert, den Prozess durch externe Anbieter erledigen zu lassen¹⁹⁰ und Offshoring Outsourcing durchzuführen.¹⁹¹ Aber auch Captive Offshoring kann durch diese Überlegung angestoßen werden, nämlich dann, wenn die Prozesse besser an anderen Standorten konkretisiert werden können.¹⁹²

¹⁸⁵ Vgl. Walden & Hoffmann (2007), S. 3575 ff.; Bock (2008), S. 490 ff.; Norwood et al. (2006), S. 48 ff.

¹⁸⁶ UNCTAD (2004); Duke (2005); FERG (2006).

¹⁸⁷ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 65.

¹⁸⁸ Vgl. UNCTAD (2004); Duke (2005); Doh (2005b); FERG (2006).

¹⁸⁹ Vgl. Levy (2005), S. 685 ff.

¹⁹⁰ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 66.

¹⁹¹ Zur detaillierten Diskussion des Themas „Lernen als Fähigkeit, sich an ändernde Umweltbedingungen anzupassen“ siehe Kapitel 4.3.

¹⁹² Vgl. Specht & Lutz (2007), S. 46.

4. Kapazitätsanpassung

Die Möglichkeit der Anpassung der Kapazität spiegelt ein weiteres Anliegen des Offshoring wider. Zwischen 8 %¹⁹³ und 35 %¹⁹⁴ der Befragten stufen dieses Phänomen als besonders erstrebenswert in Verbindung mit dem Offshoring ein. Während die ersten drei Ziele als interne Organisationsziele gelten, übernehmen bei diesem Ziel auch die wettbewerbsbasierten Einflüsse eine wesentliche Funktion.¹⁹⁵ *Farrell* verknüpft beispielsweise die Anpassung der Kapazität mit der Möglichkeit der Anpassung der Beschäftigten aufgrund von Arbeitsgesetzen und statischen Arbeitsmärkten.¹⁹⁶ Er argumentiert, dass beispielsweise Unternehmen in Deutschland ihre Lohnkosten nicht so schnell anpassen können wie ihre Wettbewerber in den USA. Deswegen sei es wahrscheinlich, dass

*“they [...] face sub-optimal offshoring rates and imbalances in supply and demand“.*¹⁹⁷

5. Qualitätsverbesserung

In der Gruppe der Ziele zur Leistungsverbesserung nimmt das der Qualitätsverbesserung eine ebenfalls wichtige Stellung ein und bleibt eng an die Kapazitätsanpassung gekoppelt. Dieses Ziel steuert nicht nur interne Abläufe und Prozesse, sondern trägt auch wesentlich dazu bei, sich von der Konkurrenz abzusetzen resp. Kunden für sich zu gewinnen. Dabei bezieht sich die Qualitätsverbesserung nicht lediglich auf die Optimierung bestehender Produkte. Von besonderer Prägnanz im Zusammenhang mit dem Offshoring ist auch die Anpassung bestehender Produkte an lokale Anforderungen.¹⁹⁸ In den analysierten Studien wird das Ziel der Qualitätsverbesserung von 8 %¹⁹⁹ bis 43 %²⁰⁰ als wesentlich eingeschätzt.

Kritisch bei dieser Zielgruppe im Kontext mit dem Lernen ist anzumerken, dass häufig Worte wie „Anpassung“ und „Verbesserung“ auftauchen. Grundsätzlich kann auf dem Weg zur Zielerreichung resp. aus Erfahrungen des nicht Erreichens gelernt werden. Jedoch bezieht sich die Durchführung in dieser Gruppe hauptsächlich auf das Anpassen von Prozessen und

¹⁹³ Vgl. Duke (2005).

¹⁹⁴ Vgl. UNCTAD (2004).

¹⁹⁵ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 67.

¹⁹⁶ Vgl. Farrell (2005), S. 677.

¹⁹⁷ Vgl. ebd., S. 677.

¹⁹⁸ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 68.

¹⁹⁹ Vgl. Duke (2005).

²⁰⁰ Vgl. UNCTAD (2004).

Sachverhalten und nicht auf tiefgreifendes Lernen. Mit anderen Worten gesagt, ist zur Zielerreichung meist kein tiefgreifendes Lernen²⁰¹ notwendig, vielmehr genügt ein Anpassen der Aktivitäten. Zusammenfassend lässt sich herausfiltern, dass die zweite Hauptgruppe der Ziele wesentlicher in einen Zusammenhang mit dem tiefgreifenden Lernen gebracht werden kann, da zur Zielerreichung Wissen und vor allem Lernen notwendig wird.

Diese zweite Hauptgruppe kann, wie am Anfang erwähnt, mit der Überschrift der „Capability Ziele“ überschrieben werden. In den meisten Studien besetzt diese Zielgruppe jedoch eine untergeordnete Funktion resp. erweist sich als unbedeutend im Vergleich zu den „leistungsverbessernden“ Zielen.²⁰² Wirft man einen detaillierten Blick auf die Reihenfolge der Ergebnisse, belegen diese Ziele meist die letzten Plätze bei der Nennung.²⁰³ Nichtsdestotrotz bilden diese beispielsweise drei der neuen untersuchten Ziele in der UNCTAD-Studie.²⁰⁴ Das meist genannte Ziel (30 %) ist das der Verbesserung des Dienstleistungsportfolios, dicht gefolgt von dem Wunsch, einen fremden Markt eingehender zu bearbeiten und an Marktmacht zuzulegen (27 %). Der Zugang zu moderner Infrastruktur wurde von 22 % der Befragten geäußert. Trotz ihrer relativen niedrigen Nennwerte werden jedoch genau diese Ziele häufig durch Wissen und Lernen beeinflusst resp. benötigen sehr viel neues Wissen, um realisiert werden zu können und sollen daher nicht unbeachtet bleiben. Sind die Ziele innerhalb des Offshoring klar umrissen, so geschieht die Verwirklichung des angestrebten Ziels, gefolgt von der Überwachung der Zielerreichung, die den Prozess des zielorientierten Handelns abschließt.²⁰⁵

Die Überwachung der Ziele wirft die Frage auf, ob die Entscheidung erfolgreich war. Gerade in Anbetracht der Untersuchung, die ihren Fokus auf negative Erfahrungen mit dem Offshoring richtet, ist es interessant, zu klären, welche Konsequenzen das Nichterreichen mit sich bringt. Um die Zielerreichung einschätzen zu können, ist es aber ausschlaggebend, dass das vorgegebene Ziel klar definiert wurde. Kritisch gegenüber dieser Aussage bleibt Folgendes anzumerken: Durch zu detaillierte und präzise Vorgaben werden Mitarbeiter nicht mehr motiviert, und Symbiosen zwischen Unternehmenseinheiten existieren nicht länger.²⁰⁶

²⁰¹ Vgl. Double-loop- und Deutero-Learning in Kapitel 4.4.1.

²⁰² Vgl. Plankenhorn (2009), S. 68.

²⁰³ Vgl. UNCTAD (2004); Duke (2006); FERF (2006).

²⁰⁴ Vgl. UNCTAD (2004).

²⁰⁵ Vgl. Birker (1997), S. 90.

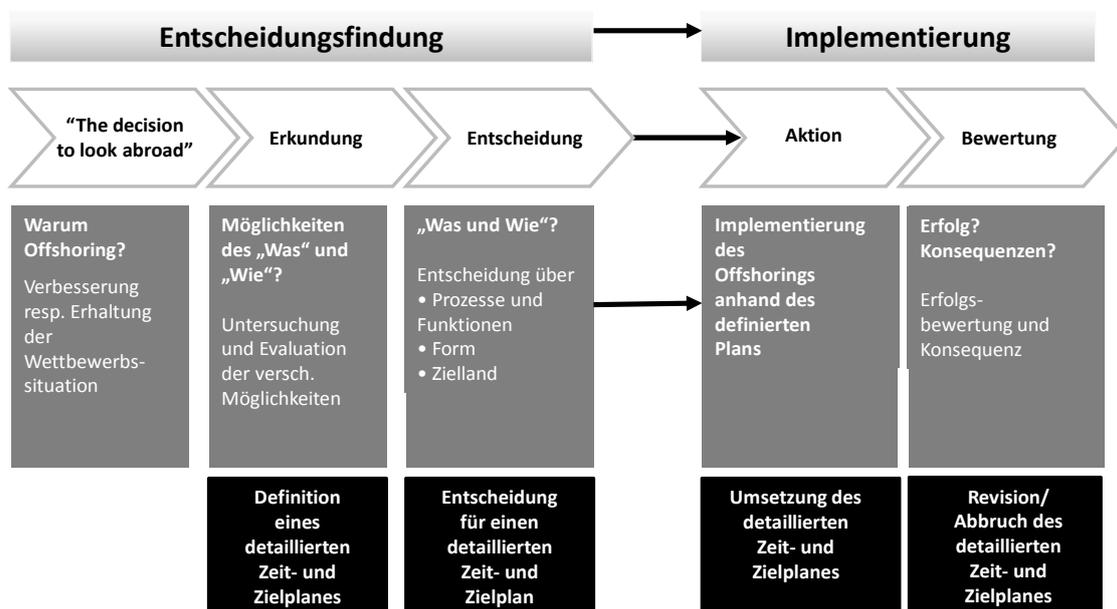
²⁰⁶ Vgl. Kühl (2000), S. 48 ff.

Zusätzlich lassen sich häufig auch beim Offshoring sog. „generelle Imperative“ aufdecken, die die Zielbewertung erschweren. Dabei handelt es sich um

„Sollzustände[, die] nicht mit einer direkten Handlung verbunden [sind] [...]. Der generelle Imperativ ist somit eine allgemeine Anweisung, die nicht direkt in eine Handlung übertragen werden kann.“²⁰⁷

Hierfür kann das häufig in der Literatur zitierte Beispiel bemüht werden, dass Unternehmensleitungen angeben, die Personalkosten senken zu wollen, ohne dabei auch direkte Handlungen resp. eine genaue Zieldefinition einzugehen.²⁰⁸

Abbildung 9: Entscheidungsprozess beim Offshoring mit Zielen



Bisher wurde präzisiert, welche Ziele die Unternehmen verfolgen, jedoch wurde nicht begutachtet, ob es weitere Einflussfaktoren auf Planung resp. Durchführung der Offshoringentscheidung gibt. Ein wesentlicher Einflussfaktor zeigt sich in den Risiken, die beim Offshoring zutage treten können und deren Berücksichtigung die Entscheidungen wesentlich beeinflussen können resp. die negativen Erfahrungen beim Nichtbeachten auslösen können.

²⁰⁷ Meyer (2006), S. 8.

²⁰⁸ Vgl. Meyer (2006), S. 8 ff.

3.3 Risiken beim Offshoring

Entscheidungen während des Offshoring fallen häufig in einer Unsicherheitssituation, denn jede ökonomische Entscheidung birgt Risiken. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass ein sich negativ auswirkender Umweltzustand eintritt, ist nicht bekannt.²⁰⁹

Schon während der ersten Überlegungen zur Planung eines Offshoringprojektes sind die möglichen Risiken und die damit einhergehende individuelle Bewertung durch das Unternehmen resp. Unternehmensmitglieder von Belang, denn diese müssen in die Entscheidungsfindung involviert werden. Aber auch im weiteren Verlauf des Offshoringprozesses, d. h. während der Implementierung, können Risiken auftauchen, die in komplexe Probleme münden resp. dafür sorgen können, dass Unternehmen den geplanten und prognostizierten Verlauf des Offshoring abändern müssen bzw. ihre Entscheidungen überdenken müssen. Eben diese Konflikte sind es, aus denen negativen Erfahrungen hervorgehen können, die evtl. neue Entscheidungen initiieren und somit das Lernen beeinflussen können.²¹⁰

Beachten die Offshoring-Initiatoren, d. h. die Unternehmen, die das Offshoring veranlassen, in ihrem Entscheidungsprozess die Risiken nicht, so kann dies nicht nur *Fehlentscheidungen* in Verbindung mit der Standortwahl hervorrufen, sondern auch in allen anderen Offshoringfragen. Hierbei können beispielsweise Fehlentscheidungen bezüglich der verlagerten Produkte bzw. Prozesse und der Wahl der Offshoringausführung (Outsourcing oder Captive Offshoring) aufgelistet werden. Aber auch Fehleinschätzungen im Bereich der Kosten zeigen sich häufig in der Literatur. Dabei handelt es sich meist um eine *Überschätzung des Kosteneinsparungspotenzials*²¹¹ oder allgemein gesprochen der *Überbewertung der Offshoringpotenziale*. Beispielsweise können in manchen Ländern zwar hohe Einsparungen bei den Löhnen realisiert werden, doch dürfen demgegenüber mögliche Zusatzkosten im Bereich der Steuerung, Kommunikation und Qualitätssicherung nicht außer Acht gelassen werden.²¹² Außerdem können manche Kostenersparnisse erst nach Jahren vollständig genutzt werden.²¹³ Die Vernachlässigung dieses Arguments kristallisierte sich in

²⁰⁹ Vgl. Bamberger & Coenenberg (2002), S. 126.

²¹⁰ Vgl. Kapitel 4.3.

²¹¹ Vgl. Sampson (2006); Vashistha & Vashistha (2006), S. 147.

²¹² Vgl. Grover (2008); Khalfan (2003), S. 745 ff.

²¹³ Vgl. Carmel & Tjia (2005), S. 34 ff.

der Vergangenheit häufig bei dem Scheitern von Offshoringaktivitäten als das Entscheidende heraus.²¹⁴

Das Vermeiden von Fehlentscheidungen bildet somit die Hauptaufgabe der Manager während des Offshoringentscheidungsprozesses. Um diese Fehlentscheidungen zu vermeiden, sollte der Entscheidende mögliche Risiken in den vorausgehenden Beschluss mit einbeziehen. Unbeantwortet bleibt jedoch bisher, wie diese Risiken im Einzelnen aussehen. Eine Möglichkeit, um mögliche Risiken aufzudecken, bietet dabei das Schichtenmodell von *Dülfer*.²¹⁵ Im Hinblick darauf werden sie im Folgenden diskutiert und mit der vorgenommenen lernfokussierten Abgrenzung des Offshoring in Verbindung gebracht.

3.3.1 Einordnung der Risiken auf Basis des Dülferschen Schichtenmodells

In den letzten Jahren nahmen die Risikoaspekte in der Theorie einigen Spielraum ein,²¹⁶ und verschiedenste Autoren beschäftigten sich mit deren empirischer und theoretischer Identifizierung²¹⁷ sowie Systematisierung.²¹⁸ Als Grundmodell erscheint dabei das von *Dülfer* konzipierte Modell der Unternehmensumwelt für die Untersuchung besonders geeignet, da es nicht nur die Kategorisierung der Umwelt im Offshoringstandort in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt und somit eine Möglichkeit bietet, Risiken einzugliedern, sondern darüber hinaus geht. Es erhebt den Anspruch, einzelnen Managern und einzelnen Unternehmen in bestimmten Interaktionssituationen und bei der Entscheidungsfindung behilflich zu sein,²¹⁹ weshalb es somit in direkter Verbindung zum Entscheidungsprozess steht. Mit anderen Worten deklariert es das Modell, inwieweit Kultur in ihren unterschiedlichen Ausprägungen sich auf Entscheidungen im Unternehmen auswirkt²²⁰, welche wiederum als Grundlage für das Lernen dienen.

Hierbei spielen, im Zusammenhang mit dem Lernen aus Offshoring, verschiedene Schichten der kulturellen Umwelt eines Unternehmens eine mehr oder minder entscheidende Rolle.

²¹⁴ Vgl. Maskell et al. (2007), S. 239 ff.

²¹⁵ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

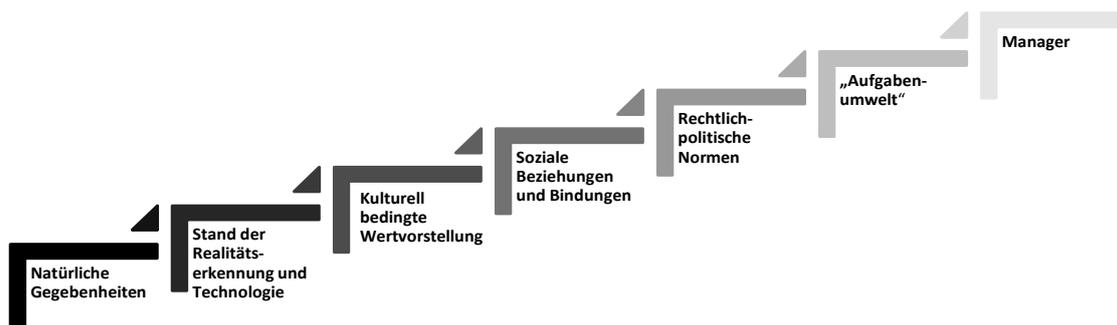
²¹⁶ Vgl. Earl (1996); Matiaske & Mellewig (2002), S. 641 ff.

²¹⁷ Vgl. Matiaske & Mellewig (2002), S. 641 ff.

²¹⁸ Vgl. beispielsweise Djavanshir (2005), S. 35.

²¹⁹ Vgl. auch die Diskussion bei Kutschker & Schmid (2008), S. 770.

²²⁰ Vgl. Dülfer (1993); Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

Abbildung 10: Schichtenmodell nach Dülfer²²¹

Als Grundlage des Modells fungieren die natürlichen Gegebenheiten, die entsprechend des Offshoringstandortes vorhanden sind.²²²

Als erste Schicht identifiziert *Dülfer* den „Stand der Realitätserkenntnis und Technologie“. Darunter versteht er das Weltbild, das in einem Land vorherrscht, die „Sprache“ und alle in dem Land verfügbaren Technologien und Verfahren.

Die zweite Schicht umfasst u. a. alle ethischen Normen, historischen Verhaltensweisen, ideologischen Postulate und in besonderer Weise religiöse Glaubensinhalte.²²³ *Dülfer* klassifiziert dieses Element in die Schicht der „kulturell bedingten Wertvorstellungen“.

„Soziale Beziehungen und Bindungen“ formen die dritte Schicht der kulturellen Unternehmensumwelt. Darin sind Merkmale komprimiert, die soziale Beziehungen und Bindungen dokumentieren, die sich aus den vorher definierten und zutage getretenen Wertevorstellungen ergeben. Als Beispiele können hier demographische Merkmale, Merkmale von Gruppenbeziehungen²²⁴ und Merkmale dynamischer Beziehungen angeführt werden.²²⁵

Die vierte Schicht besteht aus rechtlich-politischen Normen, die das Recht in einem Offshoringzielland sowie das aus Beziehungen und Wertevorstellungen entstandene vorherrschende Rechtsverständnis umschließen.

²²¹ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 250.

²²² Vgl. für die im Folgenden gelieferten Erklärungen auch Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

²²³ Der religiöse Einfluss wird auch bei anderen Autoren hervorgehoben; vgl. beispielsweise Sood & Nasu (1995), S. 1 ff.

²²⁴ Zum Beispiel Mobilität und Konfliktverhalten.

²²⁵ In der Literatur werden häufig einige dieser Schichten unter dem Begriff „soziokulturelle Risiken“ zusammengefasst; vgl. beispielsweise Djavanahir (2005), S. 32 ff.

Daraus können sich politische Risiken im Zusammenhang mit dem Zielland entwickeln. Unter politische Risiken fallen beispielsweise Risiken, die durch instabile politische Systeme im Zielland hervorgerufen werden können und negative Einflüsse auf das geplante bzw. entstandene Offshoringprojekt haben können.²²⁶

Eng verknüpft mit dieser Risikoart sind Risiken, die in Verbindung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen und deren Durchsetzung im Zielland existieren. Zu diesen rechtlichen Risiken gehören zum einen diejenigen, die mit den jeweilig vorherrschenden Rechtssystemen zusammenhängen können. Eine wichtige Funktion übernehmen hierbei auch häufig die Unterschiede des Rechtssystems im Vergleich zu denen des Ausgangslandes. Diese Risiken fallen u. a. bei der Wahl des Markteintrittes bzw. der Vertragsgestaltung an. Ein weiterer kritischer Punkt offenbart sich im Schutz des Eigentums bzw. der Datensicherheit. Die gültigen Datenschutzbestimmungen bzw. Eigentumsrechtsgesetze der Länder sind zu beachten und können unter Umständen zum Risiko avancieren. Innerhalb der EU bestehen beispielsweise die EU-Datenschutzrichtlinien, welche die Datensicherheit und den Datentransfer innerhalb der EU regeln und sichern. Außerhalb dieser Zone müssen jedoch die jeweils gültigen Datenschutzrichtlinien und Gesetze geprüft werden.²²⁷

Aber nicht nur das Beachten von Gesetzen und Regeln innerhalb eines Landes generiert Risiken für das Offshoring, auch die Einhaltung derer und das damit einhergehende Rechtsverständnis bzw. die landläufige Rechtsauffassung spielen eine entscheidende Rolle. Hierunter fallen beispielsweise Länder, die Richtlinien zum Schutz des geistigen Eigentums und Daten besitzen, diese aber nicht durchsetzen, wodurch das Risiko der Patentrechtsverletzung bzw. der Produktpiraterie extrem ansteigt.

Aber auch vorherrschende Steuerbedingungen und Zollbedingungen können Risiken erzeugen, vor allem wenn diese bei der Entscheidung eine prägnante Funktion einnehmen. Besonders groß werden die daraus resultierenden Risiken, sobald die Details, die Ermessensspielräume und Bestimmungen schwer zu evaluieren sind.²²⁸ Dies trifft auch auf die steuerlichen Auswirkungen beim Outsourcing zu.²²⁹

²²⁶ Vgl. Djavanshir (2005), S. 32 ff.

²²⁷ Vgl. European Commission (2010).

²²⁸ Vgl. Knolmayer (2007), S. 10.

²²⁹ Vgl. für diesen Themenbereich beispielsweise Söbbing (2002), S. 337 ff.

Dülfer summiert diese ersten vier Schichten der kulturellen Umwelt unter dem Begriff der „Globalen Umwelt“.²³⁰

Tabelle 3: Die Elemente der Dülferschen Schichten²³¹

Natürliche Gegebenheiten	Kulturelle Gegebenheiten			
	Realitätserkenntnis und Technologie	Wertvorstellungen	Soziale Beziehungen und Bindungen	Politisch-rechtliche Normen
Klima	Denkstil und Sprache	Zeitliche Wertestruktur	Demographische Merkmale	Legitimität und Zentralisierung staatlicher Macht
Krankheitserreger und ökologische Schäden	Bildung	Sachliche Wertestruktur	Qualitative Merkmale individueller Beziehungen	Konflikthandhabung durch staatliche Organe
	Technologie		Qualitative Merkmale von Gruppenbeziehungen	Rechtssicherheit Spezielle rechtliche Normen

Unter Berücksichtigung der vorgenommenen Abgrenzung des Offshoring, die ein Zielland außerhalb des Heimatlandes als Grundlage annimmt, kommt gerade dieser „Globalen Umwelt“ bei der Entscheidungsfindung eine wesentliche Bedeutung zu, denn aus ihr können mannigfaltige Risiken für das Offshoring entstehen, die zu bedenken sind.

Die fünfte Schicht des Dülferschen Modells wird als „Aufgabenumwelt“ visualisiert und kategorisiert die Forderungen und Leistungen von internen und externen Stakeholdern, die die Entscheidungen besonders beeinflussen können.²³² Damit geht Dülfer in seiner Definition weit über die herkömmliche Definition von Kultur hinaus. Er bezeichnet dabei auch Elemente der „Aufgabenumwelt“ als Kultur und inkludiert Interaktionsbeziehungen sowie Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern in seinen Kulturbegriff. Insofern sieht er Kultur nicht als eine separate Umweltschicht an, sondern führt verschiedene Umweltschichten zusammen, die von anderen Autoren bei Weitem nicht der Kultur zugeordnet werden.²³³

Dies erscheint in Bezug auf diese Arbeit von besonderer Wichtigkeit, da dadurch weiterführende Elemente der Kultur und der daraus resultierenden Risiken in Zusammenhang

²³⁰ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 246 ff.

²³¹ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Gloede (1991), S. 18.

²³² Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 243 f.

²³³ Vgl. Köhler (1995), S. 223.

mit den Entscheidungen der Unternehmen gebracht werden können. Auf diese Weise ist eine vollständigere Darstellung der Risiken denkbar, aus denen die für das Lernen relevanten resp. beeinflussbaren Beziehungen analysiert werden können. Denn genau diese Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern resp. externen Anbietern müssen im Offshoring bei den Entscheidungen berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt steht die Interaktion des Offshoringinitiators²³⁴ mit dem Offshoringleistungserbringer.²³⁵ Bei der Offshoringentscheidung müssen in dieser Hinsicht hauptsächlich die Leistungen und Anforderungen der Offshoringleistungserbringer in Betracht gezogen werden. Oder mit anderen Worten erklärt: Der Offshoringinitiator muss die Leistungen, aber auch die Anforderungen des Offshoringleistungserbringers im Offshoringland in seine Entscheidungsfindung beim Offshoring integrieren.

Hierbei repräsentiert vor allem die *Qualität der erbrachten Leistung* ein wesentliches Risikopotenzial.²³⁶ Viele Unternehmen haben aufgrund ihrer eigenen Produktion beziehungsweise Erstellungen von Dienstleistungen bestimmte Anforderungen und Richtlinien in Bezug auf die Qualität der Endergebnisse der Offshoringleistungsersteller. Häufig sind diese zwar auch von den Gesetzen des Absatzlandes geprägt, jedoch meist von den Offshoringinitiatoren und deren Anspruchsdenken. Entsprechen die Resultate des Offshoring nicht dem Verständnis und den Vorstellungen des Offshoringinitiators, kann es zu Problemen kommen²³⁷, deren Möglichkeit in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden muss. Die Ursachen für die nicht ausreichende Qualität aufseiten der Leistungsersteller haben häufig vielschichtige Gründe wie beispielsweise mangelndes Know-how²³⁸ und fehlende Materialien.²³⁹ Einige wenige Unternehmen fügen dieses Risiko von Anfang an in ihre Kalkulation resp. Entscheidung mit ein. Es zeigt sich, dass 4 % der Firmen schon mit dem Sinken der Produktqualität rechnen.²⁴⁰ Nichtsdestotrotz bedingte das Nichtbeachten dieses Risiko häufig, dass Organisationen ihre Entscheidung revidieren mussten.²⁴¹ Eng verbunden mit diesem Unterpunkt ist das Risiko der *Unzuverlässigkeit*

²³⁴ Unternehmen, das Offshoring im Offshoringland in Auftrag gibt.

²³⁵ Unternehmen, das Leistung im Offshoringland erbringt, unabhängig davon, ob es sich um ein Fremd- oder ein eigenes Unternehmen handelt.

²³⁶ Vgl. Vashistha & Vashistha (2006).

²³⁷ Vgl. Amberg & Wiener (2006).

²³⁸ Vgl. Mauch (2007), S. 133 ff.

²³⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2008).

²⁴⁰ Vgl. Wildemann (2005b).

²⁴¹ Vgl. Kinkel et al. (2004), S. 30.

beziehungsweise im schlimmsten Fall das *Ausfallrisiko* des Leistungserstellers. Dieses Risiko spielt vor allem im Bereich des Offshoring Outsourcings eine wesentliche Rolle, so kann hier beispielsweise der Ersteller Insolvenz anmelden müssen beziehungsweise seinen Betrieb nicht mehr aufrecht erhalten können. Aufgrund eines Ausfalls können keine Produkte resp. Dienstleistungen geliefert werden, was sich wiederum negativ auf die Leistungserstellung im Heimatland resp. den Endabsatz auswirken kann. Ebenfalls ein Risiko für die Entscheidungsfindung des Offshoringinitiators in Zusammenhang mit der Aufgabenumwelt bildet die fehlende *Transparenz* beziehungsweise die fehlende *Kontrollmöglichkeit*.²⁴²

Unter Verwendung der Offshoringdefinition können die beschriebenen Risiken, die aus der „Aufgabenumwelt“ hervorgehen können, zu einer zweiten Risikoklasse gebündelt werden, die den Offshoringleistungserbringer im Falle des Offshoring Outsourcings resp. Captive-Offshoring-Ersteller in den Vordergrund platziert.²⁴³

Wie in der Schichtmodellabbildung erkenntlich, antizipiert *Dülfer* einen hierarchischen Aufbau der Schichten, dabei beeinflussen die tiefer liegenden Schichten die höher liegenden, wobei der Einfluss nach oben hin abnimmt. Es herrschen also Interdependenzen und Feedback-Beziehungen zwischen den Schichten: Manager bzw. Unternehmen werden von mehreren Schichten simultan gelenkt.²⁴⁴ Das bedeutet im Klartext: Manager und Unternehmen könnten keine passenden Entscheidungen treffen, wenn sie die geschilderten Schichten nicht berücksichtigen.²⁴⁵ Jedoch bleibt kritisch anzumerken, dass eine exakte Differenzierung der Schichten nicht erfolgen kann²⁴⁶ und somit in einigen Fällen die Risiken nicht exakt einer Schicht zugeordnet werden können.

Zu guter Letzt spielt auch der Entscheidungsträger resp. der Manager selbst noch eine besondere Rolle bei der Entscheidung, insbesondere während des Offshoring. *Dülfer* ist der Meinung, die Interpretation der einzelnen Schichten dependiere stark von der subjektiven Wahrnehmung der Manager und Unternehmen.²⁴⁷ Damit entspricht er den Annahmen der

²⁴² Vgl. Schaaf (2004); Marin (2005).

²⁴³ Eine fünfgliedrige Unterteilung findet sich beispielsweise bei Clement (2006), zitiert nach Ali (2007), S. 45.

²⁴⁴ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 248 f.

²⁴⁵ Vgl. ebd., S. 239 f.

²⁴⁶ Vgl. ebd., S. 239 ff.

²⁴⁷ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff. und Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 418 ff.

generellen Entscheidungstheorie²⁴⁸ und erzeugt somit einen weiteren Grund für die Nutzung des Konzepts im Zusammenhang mit dem Lernen.

In einem ersten Schritt kann die eingeschränkte Rationalität²⁴⁹ bereits bei der Entscheidung gesichtet werden, welche Umweltbereiche einem „Scanning“ unterworfen werden²⁵⁰ oder mit anderen Worten bei der Entscheidungsfindung bedacht werden. Diese grundlegende Entscheidung beruht auf subjektiven und meist auch von der Kultur beeinflussten Entscheidungen der Entscheidungsträger.²⁵¹ Des Weiteren können im weiteren Verlauf der Entscheidungsfindung die selektierten Bereiche von verschiedenen Entscheidungsträgern unterschiedlich interpretiert werden; dadurch kann es zu voneinander abweichenden Konsequenzentscheidungen zwischen Unternehmen kommen.²⁵² Während sich die Argumentation von *Dülfer* grundsätzlich auf verschiedene Entscheidungen von unternehmensführenden Managern und damit auf divergierende Beschlüsse von Unternehmen bezieht, kann argumentiert werden, dass dieser Sachverhalt auch beim Offshoring angewandt werden kann. Häufig wird die Offshoringentscheidung strukturiert resp. segmentiert, wobei unterschiedliche Unternehmensmitglieder für einen Teilbereich verantwortlich sind und es, basierend auf der vorausgehenden Argumentation, auch hier zu abweichenden Konsequenzentscheidungen kommen kann.

Die letzte Schicht des *Dülferschen* Modells widmet sich dem zweiten Protagonisten des Offshoring, dem Offshoringinitiator, und somit dem Unternehmen resp. dem Manager, der die Entscheidung trifft. Dessen Aufgabe ist es, trotz der schwer zu erfassenden, komplexen und dynamischen Schichten²⁵³, das Modell im Einzelfall heranzuziehen und als Raster anzuwenden.²⁵⁴ Das heißt, die einzelnen Beschlüsse der Offshoringentscheider sollen durch die Anforderungen der einzelnen Umweltschichten gefiltert werden, um alle möglichen Risiken beachten zu können und im Idealfall bei Abweichungen anzugleichen.

In Zusammenhang mit der Offshoringdefinition und deren Bezugnahme auf das Lernen können die Risiken wie folgt skizziert werden:

²⁴⁸ Vgl. March & Olsen (1979), S. 13 ff.

²⁴⁹ Vgl. Diskussion im Zusammenhang mit dem Modell von March & Olsen (1979).

²⁵⁰ Vgl. Böttcher & Welge (1994), S. 7 ff.

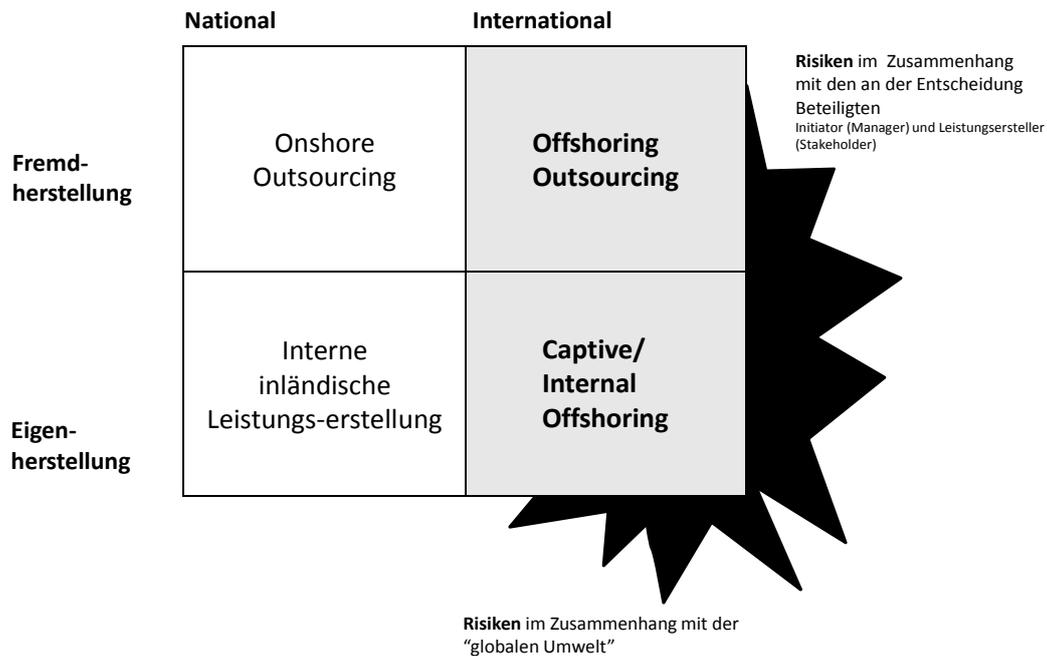
²⁵¹ Vgl. O'Connell & Zimmerman (1979), S. 15 ff.

²⁵² Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 771.

²⁵³ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 418 ff.

²⁵⁴ Dieser Argumentation folgen auch Kutschker & Schmid (2008), S. 772. Als Beispiel kann die „Mehr-Ebenen-Analyse“ von Scherm (1999), S. 51 gelten.

Abbildung 11: Risikoklassen des Offshoring²⁵⁵



Zusammenfassend kann resümiert werden, dass mit dem Modell von *Dülfer* nicht nur die Unternehmensumwelt differenziert betrachtet werden kann, sondern dass es auch Erklärungen anbietet, warum die Umwelt unterschiedlich wahrgenommen wird resp. welchen Einfluss die Unternehmensumwelt auf die konkreten Entscheidungen eines Unternehmens beim Offshoring hat.

3.3.2 Risiken im Zusammenhang mit der Länder- resp. Unternehmenskultur

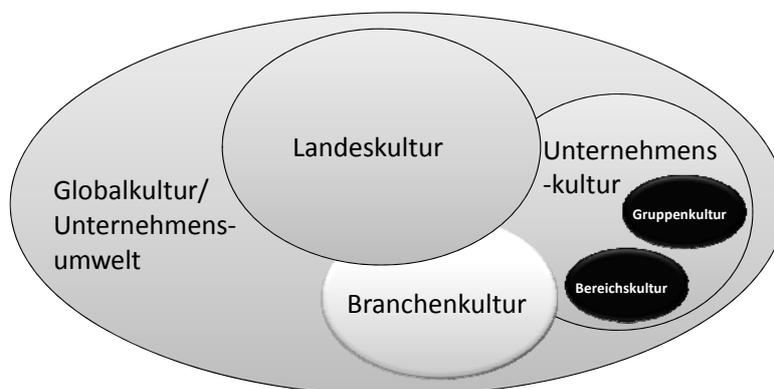
Bisher wurde eingehend diskutiert, wie ein Unternehmen und die Entscheidungen eines Unternehmens beim Offshoring durch die Risiken in der Unternehmensumwelt geprägt werden können. Jedoch wird in der Literatur nicht nur ein Kontextfaktor von Unternehmen angesprochen, der Risiken beim Offshoring verursachen kann resp. der ein Risiko an sich darstellt. Grundsätzlich werden in der wissenschaftlichen Literatur vier verschiedene Kontextfaktoren hervorgehoben: die Unternehmensstruktur, die Unternehmensstrategie, die Unternehmenskultur und die Unternehmensumwelt.²⁵⁶ Im Zusammenhang mit Offshoring spielen alle Kontextfaktoren eine mehr oder minder wichtige Rolle, doch stellt sich heraus,

²⁵⁵ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Bacon et al. 2007.

²⁵⁶ Vgl. auch Fiol & Lyles, S. 804 f.; Müller-Stewens & Pautzke (1994), S. 189 ff.

dass in Verbindung mit dem Lernen zwei der Kontextfaktoren wesentlich sind: die **Unternehmenskultur** und die **Unternehmensumwelt**. Die Besonderheit dieser beiden Faktoren basiert auf ihrem tiefen Einfluss auf Entscheidungen im Unternehmen, wie vorausgehend schon im Fall der Unternehmensumwelt veranschaulicht. Nach *Dülfer* können auch die Unternehmenskultur und die Länderkultur mithilfe des Schichtenmodells illustriert werden. Dabei beinhaltet die Unternehmenskultur die Schichten der „*kulturell bedingten Wertvorstellungen*“ sowie den „*Stand der Realitätserkenntnis und Technologie*“.²⁵⁷ Die Länderkultur umschließt dabei alle Schichten seines Modells mit Ausnahme der „*Natürlichen Gegebenheiten*“.²⁵⁸ Zusammenfassend können folgende Kulturbegriffe (Hervorhebung) anhand des Dülferschen Modells skizziert werden:

Abbildung 12: Kulturdimensionen²⁵⁹



Vor dem Hintergrund der Risikodiskussion wären die Risiken, die bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden müssen, durch die vorangegangene Diskussion somit auch für die integrierten Kulturen abgehandelt. Jedoch bedarf es vor dem Hintergrund des Lernens einer detaillierteren Betrachtungsweise der beiden Kulturen, um die Risiken für das Lernen extrahieren zu können. Im Fall der Unternehmenskultur beruht diese Notwendigkeit darauf, dass die exakte Trennung zwischen Umwelt und Unternehmen im *Dülferschen* Modell häufig nicht immer geschehen kann.²⁶⁰

²⁵⁷ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 258.

²⁵⁸ Vgl. ebd., S. 254.

²⁵⁹ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Rothlauf (1999), S. 38. Die im Dülferschen Modell der Unternehmensumwelt integrierten Kulturarten sind in dieser Darstellung rot markiert.

²⁶⁰ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

Grundsätzlich rückt das Phänomen der *Unternehmenskultur* in den letzten Jahren immer mehr in das Interesse der Wissenschaft.²⁶¹ Dadurch ist die Begriffsnutzung auch dementsprechend vielfältig geworden, und eine Vielzahl von Fragestellungen, Hintergründen und Erkenntnissen wurden unter diesem Etikett summiert,²⁶² inklusive der schon betrachteten Definition von *Dülfer*.²⁶³ Jedoch bleibt unumstritten, dass es für die Unternehmen, um zukunftsorientierte Strategien entwickeln zu können, immer wichtiger wird, sich den Anteil und den Einfluss der Unternehmenskultur auf ihr Handeln bewusst zu machen²⁶⁴ und ihren Einfluss auf die Ausführung ihrer Entscheidungen zu bedenken.

Grundsätzlich erscheint im Zusammenhang mit dem Lernen die Differenzierung in die „Concepta“²⁶⁵ und „Percepta“²⁶⁶ der Kultur von besonderem Interesse. Unter der „Concepta“ versteht man die Umwelteinflüsse auf das Unternehmen, wie bei *Dülfer* dokumentiert.²⁶⁷ Mit „Percepta“ hingegen sind Artefakte gemeint, die die „Concepta“ ausdrücken.²⁶⁸ Gerade diese Erweiterung ist in Bezug auf das Lernen relevant und kann mithilfe des Unternehmenskulturkonzeptes von *Schein* diskutiert werden. Bei diesem baut sich die Unternehmenskultur aus drei Stufen pyramidenförmig übereinander auf. Das Fundament bilden dabei die unsichtbaren und unbewussten Grundannahmen, gefolgt von der Stufe der nur teilweise sichtbaren Normen. Wie bei einem Eisberg kann nur die oberste Schicht sichtbar wahrgenommen werden. Diese besteht aus Zeichen und Symbolen, die von *Schein* wiederum in objektive Symbole (z. B. Corporate Design), sprachliche Symbole (z. B. die Alltagssprache im Unternehmen) und interaktive Symbole (unternehmensspezifische Handlungsweisen) segmentiert werden.²⁶⁹

Im Hinblick auf das Lernen und die Risiken der Entscheidungsfindung spielen beide Ebenen eine entscheidende Rolle, und keine der beiden darf vernachlässigt werden.

²⁶¹ Vgl. Neubauer (2003), S. 13.

²⁶² Vgl. Berger (1993), S. 12.

²⁶³ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 257 ff.

²⁶⁴ Vgl. Dierkes et al. (1993), S. 7.

²⁶⁵ Osgood (1951).

²⁶⁶ Ebd.

²⁶⁷ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 257 ff.

²⁶⁸ Vgl. ebd., S. 256.

²⁶⁹ Vgl. Schein (2003), S. 21 ff.

Grundsätzlich hat die Unternehmenskultur zweierlei Funktionen inne. Dabei können originäre Funktionen von derivativen Funktionen abgegrenzt werden.²⁷⁰ Unter den originären Funktionen werden wiederum verschiedene Funktionen zusammengefasst.²⁷¹ Zum einen handelt es sich dabei um die Koordinationsfunktion, damit soll die Kultur einen Teil des bei Großunternehmen hohen Aufwands für Koordination und Kommunikation übernehmen. Die Abstimmung zwischen den Unternehmensteilen wird dadurch minimiert.²⁷² Diese Funktion ist von besonderer Wichtigkeit im Zusammenhang mit dem Offshoring, da der Koordinationsaufwand eines Offshoringprojektes extrem hoch ist und auch der Aufwand der Kommunikation durch die Integration verschiedenster Abteilungen resp. länderübergreifender Organisationen extrem ist. Erfüllt die Unternehmenskultur ihre Koordinationsfunktion nicht, so erzeugt dies ein Risiko für das Bestehen des Offshoring bzw. sorgt dafür, dass getroffene Entscheidungen überdacht werden müssen oder unter den vorliegenden Gegebenheiten getroffen werden müssen.

Mithilfe der Integrationsfunktion soll die Unternehmenskultur bei der Schaffung eines einheitlichen Ganzen und damit der Erhöhung der Zugehörigkeit sowie Identifikation mit dem Unternehmen förderlich sein.²⁷³ Auch hier kann ein Nichtvorhandensein zum Risiko für das Offshoring werden, vor allem vor dem Hintergrund, dass verschiedene Unternehmen im Offshoring zusammengeführt resp. zusammenarbeiten müssen.

Unter der derivativen Funktion versteht man die Effizienz und Effektivität steigernden Einflüsse der Kultur, die sich indirekt von den unternehmenskulturellen Werten und Annahmen ableiten²⁷⁴ und deren Fehlen einen wesentlichen Einfluss auf die Durchführung sowie das Ergebnis des Offshoring hat.

Diese Diskussion der Unternehmenskultur über die zugeordneten Funktionen in Verbindung mit dem Offshoring demonstriert, welchen großen Einfluss die Unternehmenskultur auf die Entscheidungsfindung beim Offshoring hat resp. welche Risiken berücksichtigt werden müssen. Jedoch muss abschließend erwähnt werden, dass die Unternehmenskultur sich nicht nur negativ auf die Entscheidungsfindung niederschlagen kann, sondern auch positiv.

²⁷⁰ Vgl. Ali (2007), S. 73 ff.

²⁷¹ Der derivativen und originären Funktion werden noch weitere Funktionen zugeordnet, welche jedoch im Zusammenhang mit den Risiken nicht relevant sind.

²⁷² Vgl. Ali (2007), S. 74. mit Verweis auf Zell.

²⁷³ Vgl. Ali (2007), S. 74. mit Verweis auf Zell.

²⁷⁴ Vgl. Dill & Hügler (1997).

Kritisch anzumerken ist, dass bisher bei der Risikodiskussion Folgendes unbeachtet bleibt: Das Offshoring stellt normalerweise eine Interaktion von Unternehmen in zwei verschiedenen Ländern dar – dem Heimatland des Offshoringgebers sowie dem Heimatland des Offshoringausführers. Basierend darauf, ist eine Erweiterung des Kulturkontextes auf die Unterschiedlichkeit von Länderkulturen und ihren möglichen Einfluss resp. die daraus erwachsenden Risiken auf die Entscheidungsfindung beim Offshoring unabdingbar. Wie schon angesprochen, integriert *Dülfer* zwar die Länderkultur in sein Konzept²⁷⁵, aber bezieht sich dabei nicht auf die Interaktion von verschiedenen Länderkulturen und die daraus entstehenden möglichen Risiken.

Fünf verschiedene Dimensionen lassen sich auflisten, mit denen Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Ländern ausgewiesen werden können.²⁷⁶

Bei diesen Dimensionen handelt es sich um die Dimension der Machtdistanz, der Unsicherheitsvermeidung, des Individualismus/Kollektivismus und der Maskulinität vs. Femininität und Langfrist-/Kurzfristorientierung.²⁷⁷

Unter Machtdistanz versteht *Hofstede* das Ausmaß der Erwartungen und der Akzeptanz von Mitgliedern auf die ungleiche Verteilung von Macht. Ist diese Dimension stark ausgeprägt, dann bedeutet dies, dass die Mitglieder eine starke Akzeptanz von ungleich verteilter Macht aufzeigen.

„Machtdistanz kann also definiert werden als ‚das Ausmaß, bis zu welchem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.‘ Institutionen wie Familie, Schule und die Gemeinschaft bilden die Hauptelemente einer Gesellschaft, unter Organisation ist der Ort zu verstehen, wo die Leute arbeiten.“²⁷⁸

²⁷⁵ Vgl. *Dülfer & Jöstingmeier* (2008), S. 254.

²⁷⁶ Vgl. *Hofstede* (1983); *Hofstede* (1993). Diese Studie ist eine der frühesten und bekanntesten Studien in der Kulturforschung und nimmt in der interkulturellen Vergleichsforschung einen besonderen Rang ein; vgl. *Weber et al.* (1998), S. 40. Die Studie basiert auf einer empirischen Untersuchung in verschiedenen Ländern (*Hofstede* (1983)), S. 77; *Hofstede* (1993), S. 269, die ab 1966 in unterschiedlichen Wellen stattgefunden hat; vgl. *Hofstede* (1982), S. 44.

²⁷⁷ Nach einer Folgestudie wurde das Modell um eine fünfte Dimension ergänzt; vgl. *Hofstede & Bond* (1988).

²⁷⁸ *Hofstede & Hofstede* (2009), S. 59.

Diese Dimension ist vor allem in der Beziehung des Offshoringnehmers zum Offshoringausführer wichtig. Treffen Länderkulturen mit einer unterschiedlichen Machtdistanz aufeinander, so kann dies die Ursache für Probleme sein.

In der Dimension der Unsicherheitsvermeidung wird festgelegt, inwieweit unbekannte und unsichere Situationen eine gefühlte Bedrohung für die Mitglieder bedeuten.

„Unsicherheitsvermeidung lässt sich daher definieren als der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.“²⁷⁹

Eine schwache Unsicherheitsvermeidung offenbart sich nach *Hofstede* an einigen verschiedenen Merkmalen:

“People in such socialites will tend to accept each day as it comes. They will take risks rather easily. They will not work as hard. They will be relatively tolerant of behaviour and opinions different from their own because they do not feel threatened by them.”²⁸⁰

Gerade diese Einstellung bestimmt das Offshoring von Beginn an: Entscheidungen werden aufgrund einer schwachen Unsicherheitsvermeidung schneller und riskanter getroffen, was wiederum den Offshoring-Erfolg prägen kann.

Mit Individualismus und dem gegenüberliegenden Kollektivismus bezeichnet *Hofstede* seine dritte Dimension. Dabei ist die Rolle des Individuums gegenüber der Rolle der Gruppe in einer Gesellschaft das entscheidende Kriterium.

Im Individualismus haben die Individuen keine Verpflichtungen gegenüber einer weiteren Gesellschaft. Die Beziehungen sind lose, und verantwortlich sind sie nur für sich selbst resp. für ihren sehr engen Familienkreis. Das Gegenstück dazu bildet der Kollektivismus, in dem die Mitglieder stark in Gruppen integriert sind.²⁸¹ Die Teambildung beim Offshoring sowie die Integration der Offshoringpartner werden dadurch genauso gesteuert wie die Weitergabe des Wissens. Werden diese Kontraste bei der Offshoringentscheidung nicht berücksichtigt, so kann es beispielsweise zu Spannungen innerhalb des Offshoringteams kommen.

²⁷⁹ Hofstede & Hofstede (2009), S. 233.

²⁸⁰ Hofstede (1983), S. 8.

²⁸¹ Vgl. Hofstede & Hofstede (2009), S. 102.

Die vierte Dimension schildert *Hofstede* mit Maskulinität bzw. Femininität.²⁸² Die maskuline Gesellschaft charakterisiert sich dadurch, dass die Geschlechterrollen stark voneinander abgegrenzt sind, wohingegen sie sich in der femininen Ausprägung überschneiden.²⁸³ Stehen diese beiden Rollen sich während des Offshoring gegenüber, können Missverständnisse aufseiten des Leistungserbringers resp. des Offshoringauftraggebers entstehen.

In seiner fünften Dimension spricht *Hofstede* von der Langfrist-/Kurzfristorientierung. Wird eine nationale Kultur als langfristig orientiert beleuchtet, so steht bei ihr das Hege von Tugenden im Mittelpunkt, die auf einen zukünftigen Erfolg ausgerichtet sind. Bei der Kurzzeitorientierung handelt es sich dagegen um Tugenden, die sich mit der Vergangenheit und Gegenwart beschäftigen.²⁸⁴ Grundsätzlich spielen verschiedene Tugenden beim Offshoring aus den verschiedenen Offshoringländern eine wichtige Rolle. Jedoch sind sie auch von besonderer Prägnanz im Zusammenhang mit dem Lernen, da sie wesentlich den Lernerfolg determinieren können. Werden sie nicht in die Entscheidungsfindung adaptiert, so besteht die Gefahr von Missverständnissen über beispielsweise die angenommene Dauer des Offshoring vonseiten des Offshoringleistungserstellers.

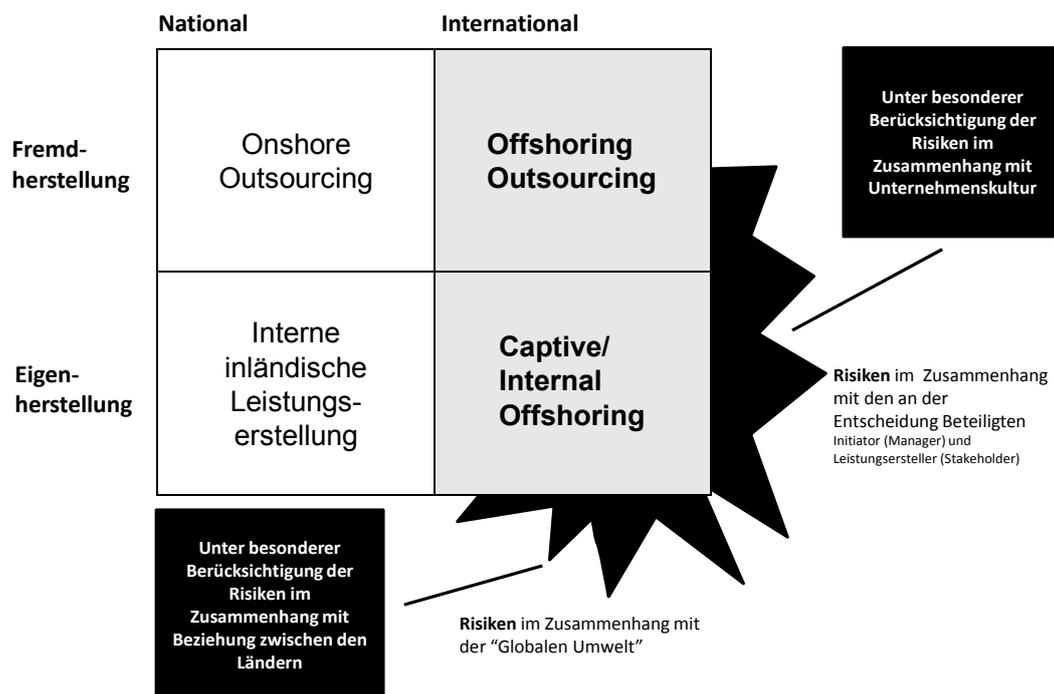
Subsumierend kann argumentiert werden, dass die fünf Dimensionen nach Hofstede einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung beim Offshoring haben. Des Weiteren wurde durch die Diskussion der einzelnen Dimensionen evident, dass die Länderkultur an sich ein entscheidender Faktor in der Diskussion des Kontextfaktors „Kultur“ ist. Die Dimensionen verschiedener Offshoringprozesspartner können stark voneinander abweichen, und es kann durch ihre Verbundenheit mit eigenen Länderkulturen zu Missverständnissen und Dissonanzen kommen. Kritisch anzumerken ist in diesem Zusammenhang noch, dass *Hofstede* in einem neueren Ansatz noch eine Dimension zu seinem Kulturmodell hinzufügt. Diese kann mit den Worten „Genuss vs. Verzicht“ überschrieben werden. Dabei wird eine Gesellschaft als genussvoll beschrieben, wenn das Leben genossen werden kann und „Spaß haben“ ein Antrieb für sie darstellt.²⁸⁵ Auch diese Dimension ist im Zusammenhang mit dem Offshoring nicht zu vernachlässigen und sollte in die Überlegungen aufgenommen werden, da sie einen wesentlichen Einfluss auf Entscheidungen, beispielsweise im Zusammenhang mit der Motivation und Vergütung, haben kann.

²⁸² Vgl. zu einer Version in englischer Sprache auch Hofstede (1998).

²⁸³ Vgl. Hofstede & Hofstede (2009), S. 165.

²⁸⁴ Vgl. Hofstede & Hofstede (2009), S. 292 f.

²⁸⁵ Vgl. Hofstede (2011), S. 3 ff.

Abbildung 13: Übersicht über Risiken beim Offshoring²⁸⁶

Bisher wurden mögliche auftretende Risiken im Zusammenhang mit dem Offshoring diskutiert sowie deren Einfluss auf die Entscheidungsbildung resp. das Lernen. Dabei wurde das Model von *Dülfer* als Grundlage verwendet und durch Ergebnisse aus der Diskussion zur Unternehmenskultur sowie Länderkultur erweitert. Jedoch wurde bisher die letzte, die Entscheidung beeinflussende Komponente vernachlässigt – die Erfahrung. Gerade im Kontext mit den bisher diskutierten Risiken ist diese besonders wesentlich, denn zur Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit verschiedener Umweltzustände resp. Risiken werden persönliche Erfahrungen benötigt und zur Hilfe herangezogen.²⁸⁷ Aber auch auf die vorausgehend diskutierte Zieldefinition haben die Erfahrungen wesentlichen Einfluss.

²⁸⁶ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Bacon et al. 2007.

²⁸⁷ Vgl. Bamberger & Coenenberg (2002), S. 76 f.

3.4 Erfahrung aus der Internationalisierung

„Intelligente Entscheidungen beruhen auf einer Koordination von Verstand, Erfahrung und Emotionen.“²⁸⁸

Erfahrung ist in Verbindung mit dem Entscheidungsprozess beim Offshoring in zweierlei Hinsicht zu beachten.²⁸⁹ Zum einen kann bei Unternehmen schon Erfahrung aus bereits durchgeführten Offshoringprojekten existieren²⁹⁰, die bei den zu treffenden Entscheidungen zugrunde gelegt werden kann. Zum anderen bleibt jedoch die Frage ungeklärt, ob nicht auch aus anderen Internationalisierungsbemühungen Erfahrungen für das Offshoring gewonnen werden können.

Zur Erläuterung von vorhandenen Erfahrungen aus Internationalisierungserfahrungen, obwohl noch kein explizites Offshoring stattfand, kann das Internationalisierungsmodell, fußend auf den Arbeiten von *Johanson* und *Vahlne*²⁹¹, die sich jedoch auf Theorieansätze von *Aharoni*²⁹² *Cyert/March*²⁹³ und die Theorie des Unternehmenswachstums von *Penrose*²⁹⁴ stützen, dienen. Die Begründung befindet sich im Fokus des Modells auf den Lernprozessen während der Internationalisierung und somit auf dem Entstehen von Erfahrungen, die die Planung und Durchführung von Offshoring determinieren können resp. für deren Entscheidungsfindung initialisiert werden können.

Johanson/Vahlne setzen voraus, dass ein Unternehmen sein Wissen im Laufe der Zeit über ausländische Märkte vergrößert und somit fähig ist, sein Auslandsengagement auszuweiten.²⁹⁵ Sie beschreiben somit Internationalisierung als

„product of a series of incremental decisions“²⁹⁶

²⁸⁸ Meyer (2006), S. 22.

²⁸⁹ Vgl. hierzu auch Kapitel 2.2

²⁹⁰ Vgl. Hahn et al. (2009), S. 597 ff.

²⁹¹ Johanson & Vahlne (1977), S. 23 ff.; Johanson & Vahlne (1990), S. 11 ff.

²⁹² Aharoni (1966), S. 3 ff.

²⁹³ Cyert & March (1963), S. 10 ff.

²⁹⁴ Penrose (1959).

²⁹⁵ Vgl. Bäurle (1996), S. 66 ff.

²⁹⁶ Johanson & Vahlne (1977), S. 23. Dieses Argument führt zu einem Kritikpunkt der Arbeit. Laut beispielsweise Macharzina & Engelhard (1991); Miller & Friesen (1980) kann sich die Internationalisierung von Unternehmen durchaus sprunghaft und revolutionär entwickeln.

Es lässt sich konstatieren, dass der Grad der Internationalisierung positiv mit dem Wissen und den Erfahrungen korreliert, welche ein Unternehmen im Laufe der Zeit erwirbt. Diese Erfahrungen können Unternehmen bei der Entscheidungsfindung beim Offshoring anwenden und in ihre Planung überführen, obwohl sie evtl. im konkreten Fall noch kein Offshoringprojekt verwirklicht haben oder eine andere Art des Offshoring realisiert haben. Basierend darauf, wäre das Lernen aus Erfahrungen beim Offshoring dann nur ein weiterer Schritt im Lernprozess der Internationalisierung. Bisher ungeklärt bleibt jedoch die Frage, wie die Erfahrungen überhaupt entstehen und in welchen Bereichen der Entscheidungsfindung sie angewendet werden können.

Johanson/Vahlne legen ihrem Konzept zwei Internationalisierungsmuster („patterns of internalization“) zugrunde: „Establishment chain“ und „Psychic Distance Chain“.²⁹⁷ Mit dem „Establishment Chain“ wird eine zeitliche Abfolge von Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen, die ein Unternehmen im idealtypischen Verlauf nacheinander wählt, dokumentiert. Auf der ersten Stufe wird nach den Autoren von keiner Internationalisierung ausgegangen. In einer zweiten Stufe kommt es zu regelmäßigen Exportaktivitäten, denen Vertriebsgesellschaften im Ausland folgen. Auf der letzten Stufe ist die Produktionsgesellschaft im Ausland angesiedelt. Dieser Ablauf gilt für alle Zielmärkte in gleicher Weise.²⁹⁸ Die Betrachtungsweise korrespondiert in enger Verbindung zu der Abgrenzungsdiskussion des Offshoring unter Berücksichtigung des Lernens in Kapitel 2.1. Erfahrungen von vorausgehenden Internationalisierungsaktivitäten können nach *Johanson/Vahlne* zur Entscheidungsfindung beim Offshoring dienen, denn Offshoring spiegelt in ihrem Establishment Chain eine der letzten Stufen der Internationalisierung wider. Anders ausgedrückt: Bevor ein Unternehmen Offshoring konkretisiert, hat es nach *Johansons/Vahlnes* Überlegungen schon verschiedene Internationalisierungsschritte durchlaufen.

Die zeitliche Abfolge der zu bearbeitenden Märkte ist Inhalt des „Psychic Distance Chain“. *Johanson/Vahlne* statuieren, Unternehmen würden sich zuerst in psychisch nahe und ihnen vertraute Länder begeben und dann in psychisch weiter entfernte. Unter dem Begriff der psychischen Distanz werden

²⁹⁷ Johanson & Vahlne (1990), S. 13.

²⁹⁸ Für eine detaillierte Argumentation über den Zusammenhang von Establishment Chain und der Inkrementalismusthese siehe auch Hadjikhani (1997), S. 45 f.

“factors preventing or disturbing firms learning about and understanding of a foreign environment”²⁹⁹

verstanden.³⁰⁰ Grundsätzlich spielt auch der „Psychic Distance Chain“ eine wichtige Rolle in Verbindung mit dem Offshoring und dem Lernen aus Erfahrungen, wie eingehend in der Abgrenzungsdiskussion erörtert. Es wurde evident, dass umso mehr Probleme auftauchen, umso weiter das Offshoringland vom Heimatland entfernt ist.³⁰¹ Jedoch muss ein Unternehmen nicht zwangsweise beim Offshoring einer schrittweise erweiterten „Psychic Distance Chain“ folgen.

In dem darauf aufbauenden Internationalisierungsmodell wird in statische und dynamische Elemente unterschieden. Bei den statischen Elementen dreht es sich um die sogenannte Marktverbundenheit („Market Commitment) und das sogenannte Marktwissen („Market Knowledge“).

Unter „Market Commitment“ verstehen die Autoren die Verbundenheit der Unternehmen mit dem entsprechenden Auslandsmarkt. Je weiter die Entwicklung im „Establishment Chain“ gediehen ist, umso schwieriger wird es für Unternehmen aufgrund von transferierten Ressourcen ins Ausland³⁰², das Commitment gegenüber und in den entsprechenden Auslandsmärkten zu revidieren. Dieses „Market Commitment“ ist bei Offshoring gerade in der Variante des „Captive Offshoring“ entsprechend ausgeprägt, wenn schon Direktinvestitionen getätigt wurden.

Nach fortgeschrittener Entwicklung der Unternehmen auf dem „Psychic Distance Chain“ resp. „Establishment Chain“ wird antizipiert, dass die Unternehmen Informationen und Daten gesammelt haben und dadurch ihr Wissen über ausländische Märkte maximiert haben. Dabei wird das Marktwissen in objektives Wissen („Objective Knowledge“) und Erfahrungswissen („Experimental Knowledge“) untergliedert³⁰³ und somit der Unterscheidung nach *Penrose* gefolgt.³⁰⁴ Gerade hier entsteht Wissen, das von Unternehmen nicht käuflich erworben oder von anderen Unternehmen übertragen werden kann, sondern nur durch eigene Erfahrungen

²⁹⁹ Vahlne & Nordström (1992), S. 3. zitiert nach Kutschker & Schmid (2008), S. 465.

³⁰⁰ Vgl. zu dem Thema u. a. Stöttinger & Schlegelmilch (2000); Dow & Karunaratna (2006); Yamin, Sinkovics (2006).

³⁰¹ Vgl. Kapitel 2.1.

³⁰² Hierbei kann es u. a. um Kapital, Wissen, Technologie und Personal gehen.

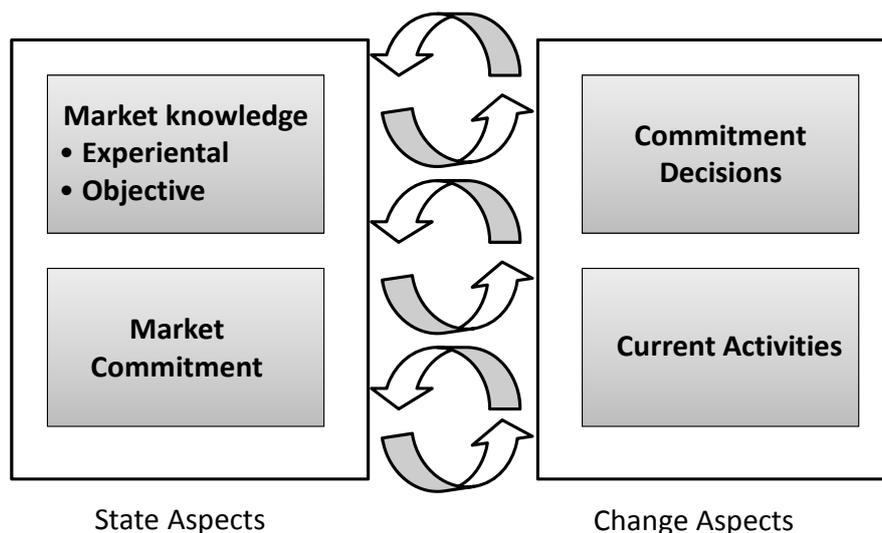
³⁰³ Vgl. Johanson & Vahlne (1990), S. 12.

³⁰⁴ Vgl. Penrose (1959).

aktiviert werden kann³⁰⁵ und das somit einen wesentlichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung beim Offshoring haben kann.

Die dynamischen Aspekte werden wiederum in „Commitment Decisions“ segmentiert – also Entscheidungen über die weitere Internationalisierung, welche wiederum in „Current Activities“ resultieren. Diese „Current Activities“ umfassen die derzeitigen und aktuellen Geschäftsaktivitäten.³⁰⁶ und beinhalten in der vorliegenden Diskussion die Frage, ob Offshoring als nächste Internationalisierungsaktivität angegangen werden soll resp. wie diese angegangen werden soll. Erfahrungen aus vorausgehenden Internationalisierungsentscheidungen („Experimental Knowledge“) prägen wesentlich die „Commitment Decisions“ und können dazu dienen, die Entscheidung über das zukünftige Offshoring zu fällen resp. die Konstitution des Offshoring zu definieren.

Abbildung 14: Internationalisierungsprozess nach Johanson/Vahlne³⁰⁷



Unabhängig vom Stand im Internationalisierungsprozess löst jede dieser dynamischen Entscheidungen oder Aktivitäten eines Unternehmens wiederum eine Veränderung der statischen Aspekte aus und erhöht das internationale Engagement sowie den Wissensstand des Unternehmens³⁰⁸, welche bei weiteren Entscheidungen verwendet werden können. Hierbei

³⁰⁵ Vgl. Johanson & Vahlne (1977), S. 28.

³⁰⁶ Vgl. ebd., S. 28.

³⁰⁷ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Johanson & Vahlne (1977), S. 26.

³⁰⁸ Vgl. Johanson & Vahlne (1977), S. 26 ff.

spielt das Lernen aus dem vorhergegangenen Verhalten eine wesentliche Rolle und rückt somit das organisationale Lernen in den Mittelpunkt.

Zusammenfassend kann argumentiert werden, dass Erfahrungen aus der Internationalisierung wesentlichen Einfluss auf die Offshoringentscheidung haben können, auch wenn noch kein explizites Offshoring stattfand. Des Weiteren wurde gezeigt, wie Offshoring und die Erfahrung aus Offshoring den weiteren Internationalisierungsprozess determinieren können.

Kritisch angemerkt werden muss, dass der Internationalisierungsprozess und das Entstehen von Erfahrungen bisher nur im Zusammenhang mit einzelnen Unternehmen betrachtet wurden, jedoch in der Realität des Offshoring häufig Netzwerke bestehen. Diese Verknüpfung findet sich in weiterführenden Studien zur Internationalisierung in Netzwerken.³⁰⁹ Dabei rangiert die Beeinflussung der Internationalisierung durch die interne Netzwerkeinbettung, die Wechselwirkungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften sowie die Einbindung in ein Netzwerk externer Kunden, Lieferanten, Wettbewerber usw. im Brennpunkt und schafft somit ein realistischeres Bild im Zusammenhang mit dem Offshoring.

Als weitaus wichtigere Restriktion des Modells von *Johanson/Vahlne* kann jedoch der zugrunde gelegte Automatismus interpretiert werden. *Johanson/Vahlne* implizieren einen Automatismus für ihr Modell, der bewirkt, dass sobald der Internationalisierungsprozess gestartet ist, er immer weiter läuft³¹⁰ und somit die Entscheidungen von Individuen, die möglicherweise De-Internationalisierungsentscheidungen aufgrund geänderter Marktsituationen treffen würden, ausblendet.

*“Thus the model expects that the internationalization process, once it has started, will tend to proceed regardless of whether strategic decisions in that direction are made or not.”*³¹¹

Die Möglichkeit einer Unterbrechung der Internationalisierung ist jedoch gerade im Bereich des Offshoring notwendig, da es sich abzeichnet, dass Risiken auftreten können, denen nur mit einer konsequenten Änderung der Offshoringentscheidung resp. mit einem Überdenken des Offshoringkonzeptes begegnet werden kann

Dem Unternehmen wird somit keine formende Kraft auf seine Umwelt zugesprochen,³¹² und auch die möglichen sprunghaften Entwicklungen der Phasen werden nicht berücksichtigt.³¹³

³⁰⁹ Vgl. Johanson & Mattsson (1985), S. 185 ff.

³¹⁰ Vgl. Kutschker & Schmid (2008), S. 468 ff.

³¹¹ Johanson & Vahlne (1990), S. 12.

Das heißt, Offshoring als Einstieg in die Internationalisierung resp. als den definierten Ablauf überspringende Variante wird nicht berücksichtigt. Vor dem Hintergrund, dass die Theorie von *Johanson/Vahlne* unterstellt, dass der Prozess abläuft, wenn einmal gestartet, und dass in der Theorie nur die Gesamtheit des Ablaufes untersucht wurde,³¹⁴ kann die Integration von Erfahrungen in die Offshoringentscheidung zwar erklärt werden, jedoch dürfen die beleuchteten Einschränkungen nicht außer Acht gelassen werden.

³¹² Vgl. Johanson & Vahlne (1977), S. 23.

³¹³ Vgl. GAINS-Ansatz aus Macharzina & Engelhard (1991).

³¹⁴ Vgl. Lierow (2006), S. 40.

4 Konzeptionelle Grundlagen: Bezugsrahmen vor dem Hintergrund von Lernen und Wissen

*„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden;
es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“³¹⁵*

Offshoring wird von Unternehmen betrieben, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten resp. zu verbessern, denn die Wettbewerbsfähigkeit bestimmt grundlegend den Fortbestand eines Unternehmens. Entstehen Probleme beim Offshoring, so schlagen sich diese immer, zumindest indirekt, auf die Wettbewerbsfähigkeit und somit auch den Erfolg eines Unternehmens nieder. Daher ist es von besonderer Wichtigkeit, die Probleme schnellstmöglich zu erkennen, zu lösen und Lehren aus negativen Erfahrungen zu ziehen.

Unter Bezugnahme auf die Entscheidungsfindung während des Offshoring und die sie beeinflussenden Ziele, Erfahrungen und Risiken wird sich dieses Kapitel dem Lernen aus negativen Erfahrungen annähern. Nach der Vorstellung eines ganzheitlichen Modells des Lernens werden die einzelnen Komponenten diskutiert sowie Barrieren des Lernens plakatiert.

4.1 Das ganzheitliche Modell des Lernens

Im Hinblick auf das ganzheitliche Modell des Lernens³¹⁶ wird im Folgenden das Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring veranschaulicht. Beim Ansatz von *Nonaka*³¹⁷ handelt es sich um einen sehr populären und ganzheitlichen Ansatz zum organisationalen Lernen, auf dem schon eine Vielzahl von Studien mit empirischen und konzeptionellen Inhalten aufgebaut wurde.³¹⁸

Dabei bietet sich dieses Modell im Besonderen an, da es, wie der Name schon besagt, eine ganzheitliche Sicht des Lernens liefert und somit die Möglichkeit offeriert, Lernen aus negativen Erfahrungen erklären und einordnen zu können.

³¹⁵ Von Goethe, Muschg (2006). – Quelle ist nicht einmal im Verzeichnis!!

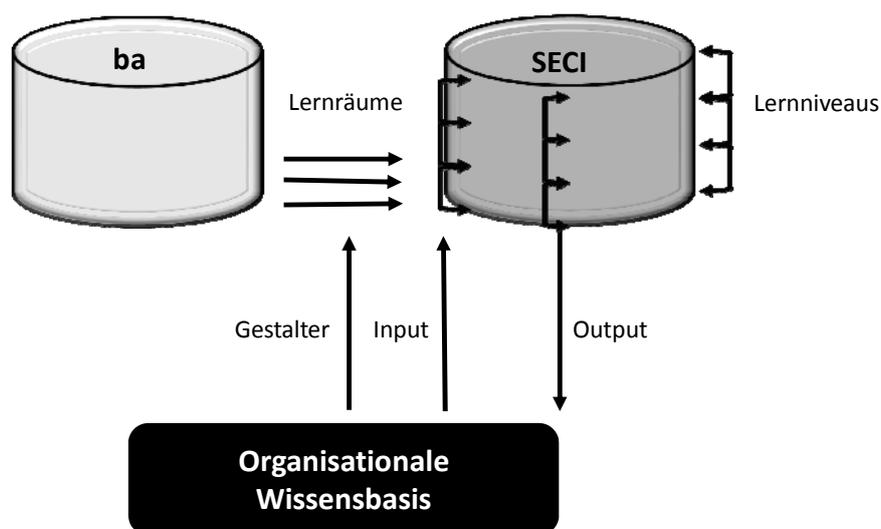
³¹⁶ Vgl. Nonaka et al. (2001), S. 491 ff.

³¹⁷ Nonaka (1994), S. 14 ff.

³¹⁸ Vgl. beispielsweise Dyck et al. (2005).

*Nonaka/Takeuchi*³¹⁹ formen innerhalb dieses Modells drei Schichten, wobei die erste Schicht die organisationale Wissensbasis widerspiegelt. Diese dient zum einen als In- resp. Output-Schicht für den Prozess der Wissensumwandlung (SECI Prozess³²⁰), d. h. die Konversion des Wissens eines Einzelnen in Wissen, das der gesamten Gemeinschaft Nutzen stiften kann.³²¹ Beeinflusst wird dieser Prozess von der dritten Schicht, die vom Autor als lernfördernder Kontext (ba) beschrieben wird.

Abbildung 15: Das ganzheitliche Modell des Lernens³²²



Darauf basierend, präzisieren die folgenden Abschnitte die einzelnen Komponenten des ganzheitlichen Modells des Lernens. Des Weiteren erfolgen Erweiterungen, die vonnöten sind, um das Lernen aus negativen Erfahrungen konzeptionell einordnen zu können.

4.2 Organisationale Wissensbasis

Ansätze, die in den letzten Jahren zur Definition des organisationalen Lernens herangezogen wurden, weichen stark voneinander ab und sind meist von „Trends“ beeinflusst, die während

³¹⁹ Nonaka/Takeuchi (1995).

³²⁰ SECI steht als Abkürzung für die einzelnen Phasen des Prozesses in englischer Sprache: Sozialisation, Externalisation, Combination & Internalisation. Die Begriffe werden im weiteren Verlauf in deutscher Sprache verwendet.

³²¹ Vgl. Heinemann (2008), S. 89.

³²² Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Nonaka et al. (2001), S. 493.

der entsprechenden Zeit vorherrschten. Jedoch haben sich einige besondere Sichtweisen herauskristallisiert. Einige der Autoren verstehen organisationales Lernen als Veränderung von Organisation.³²³ Die Frage, die sich aber hierbei stellt, bezieht sich auf die Sichtbarkeit des Wandels einer Organisation. Wie tritt die Veränderung der Organisation zutage? *Cyert/March* sehen beispielsweise eine Veränderung, wenn sich die sog. „standard operating procedures“ wandeln.³²⁴ Andere Autoren ziehen als Maßstab die Änderung der organisatorischen Systeme³²⁵, der Verfahren und verwendeten Programme³²⁶ oder der kulturellen Aspekte³²⁷ heran. In einem zweiten Ansatz rangiert das stellvertretende Lernen von Individuen im Fokus der Argumentation.³²⁸ Kollektive Lernprozesse entstehen dabei stellvertretend durch die Mitglieder einer Organisation,³²⁹ die nicht nur für sich allein lernen, sondern eben auch als Stellvertreter für die Organisation. In einem dritten Denkansatz wird ebenfalls der Organisation an sich eine allgemeine Wissensbasis zugeschrieben. Dabei teilen die Organisationsmitglieder ein gemeinsames „Sinnmodell“³³⁰, das von allen Organisationsmitgliedern als „gemeinsamer Nenner“³³¹ akzeptiert und in die Entscheidungsfindung integriert wird.

Die aktuellen und für die Arbeit initialisierten Definitionen umfassen behavioristische und kognitive Ansätze,³³² um der Komplexität des Offshoring gerecht zu werden. Organisationales Lernen wird somit als Erweiterung des organisationalen Wissens erachtet.³³³ Diese

³²³ Beispielsweise Miller & Friesen (1980); Cyert & March (1963). S. 20 ff.

³²⁴ Vgl. Cyert & March (1963), S. 28 ff.

³²⁵ Vgl. Jelinek (1979).

³²⁶ Vgl. Riekmann & Sievers (1978).

³²⁷ Vgl. Schein (1984), S. 3 ff.

³²⁸ Innerhalb der Diskussion um das Lernen sind, beginnend mit dem individuellen Lernen, im Wesentlichen zwei verschiedene Theorieansätze herauszufiltern; vgl. Bower & Hilgard (1983), S. 23. Die behavioristischen Lerntheorien bieten die einfachste Erklärung des Ablaufs und zeichnen sich durch eine Fokussierung auf das Lernergebnis aus; vgl. hierzu beispielsweise Pawlow (1927); Watson (1930); Skinner (1938); Zimbardo (1999), S. 207 f. Dem gegenüber stehen die kognitiven und sozialen Lerntheorien, welche sich auf den Prozess des Lernens konzentrieren und deshalb entwickelt wurden, weil die behavioristische Lerntheorie nicht ausreichte, um das menschliche Lernen zu erklären; vgl. hierzu Pautzke (1989), S. 89 ff.; Wahren (1996), S. 15 ff.; Schüppel (1996), S. 13 ff.; Gülkenberg (2001), S. 81 ff.

³²⁹ Vgl. beispielsweise Duncan & Weiss (1979), S. 75 ff.; Tichy & Devanna (1986), S. 66 ff.; DeGeuss (1992), S. 1 ff.

³³⁰ Kirsch (1990), S. 471 ff.

³³¹ Schüppel (1996), S. 19.

³³² Vgl. zur detaillierten Definition beispielsweise Schüppel (1996), S. 13 ff.; Gülkenberg (2001), S. 81 ff.

³³³ Vgl. Wiegand (1996), S. 15; Probst & Büchel (1998), S. 17.

organisationale Wissensbasis³³⁴ wiederum übernimmt eine entscheidende Funktion im Verlauf der Untersuchung, denn eine Erweiterung der organisationalen Wissensbasis spiegelt das Ergebnis des Lernens aus Offshoring wider. Diese Erweiterung ist wiederum essenziell, um weiterhin im Wettbewerb bestehen zu können. Des Weiteren impliziert die gemeinsame Wissensbasis den wichtigen Einfluss der Kultur, die wesentlich auf das gemeinsame „Sinnmodell“³³⁵ einwirkt. Beruhend auf dieser Argumentation, bedarf es eines detaillierten Blicks auf die Wissensbasis einer Organisation.

Der Begriff der „organisationalen Wissensbasis“ wurde erstmals von *Kirsch* 1974 verwendet³³⁶, wird jedoch auch in vielen anderen Arbeiten gebraucht.³³⁷ Dabei ist nicht nur die Definition der organisationalen Wissensbasis ein zentraler Aspekt, sondern auch die damit verbundene Entwicklung einer Theorie zum organisationalen Lernen. Im deutschsprachigen Raum übernimmt hierbei *Pautzke*³³⁸ eine herausragende Stellung. In seinem Ansatz konzipiert *Pautzke* ein „horizontales Schichtmodell der organisationalen Wissensbasis“.³³⁹ Dieses Schichtmodell beinhaltet drei Subsysteme, die sich wiederum aus verschiedenen Schichten zusammenfügen. Um die verschiedensten Ausprägungen des Wissens in sein System integrieren zu können, fasst *Pautzke* die Begriffskomponente des Wissens bewusst weit.³⁴⁰ Er definiert Wissen als alles, was

³³⁴ Vgl. beispielsweise Müller-Stewens & Pautzke (1994), S. 193.

³³⁵ Kirsch (1990), S. 471 ff.

³³⁶ Vgl. Güldenbergs (2001), S. 192. Andere Autoren führen jedoch den Begriff auf Duncan & Weiss (1979), S. 75 ff. zurück; vgl. z. B. Schüppel (1996), S. 30.

³³⁷ Beispielsweise Müller-Stewens & Pautzke (1994); Probst & Büchel (1998).

³³⁸ Vgl. Pautzke (1989).

³³⁹ Pautzke (1989), S. 79.

³⁴⁰ Somit kann Pautzkes Definition der Gruppe der sogenannten „weiten“ Definitionen des Wissens zugerechnet werden. In dieser Definitionsrichtung spielen neben verhaltensbezogenen Elementen auch Fähigkeiten und Fertigkeiten eine entscheidende Rolle; vgl. Bach (1998), S. 139. Im Zentrum dieser Definition steht die Verarbeitung von Information zu Wissen mittels des Bewusstseins; vgl. Müller-Stewens & Osterloh (1996), S. 18. Demgegenüber findet sich in der Literatur häufig die sog. „enge“ Definition des Wissens; vgl. zur Diskussion zu weiten resp. engen Wissensdefinitionen Schmickl (2006), S. 20 f. Hierbei übernehmen Zeichen (vgl. Rehäuser & Krcmar (1996), S. 3), Daten (vgl. Hasler Roumois (2007), S. 33; Davenport & Prusak (1999), S. 28; North (1999), S. 40; Bell (1985), S. 180) und Informationen (vgl. Willke (2001), S. 8; Wahren (2000), S. 280) die entscheidende Position ein. Grundsätzlich ist es schwierig, ein klares Bild bezüglich der Definition des Wissens zu erstellen (vgl. Diskussion in Peters et al. (2006), S. 98), und bisher konnte sich, vor allem vor dem Hintergrund der verschiedenen angesetzten Denkrichtungen und Disziplinen, keine eindeutige Definition durchsetzen; vgl. Güldenbergs (2001), S. 156; Wiegand (1996), S. 164. Eine Darstellung der verschiedenen Denkrichtungen findet sich beispielsweise bei Neumann (2000); Nonaka & Takeuchi (1997).

*„[...]tatsächlich in Handlungen und Verhalten einfließt und dieses prägt“.*³⁴¹

In einer innersten Schicht (Schicht 1) wird das von Mitgliedern einer Organisation geteilte Wissen summiert. Dazu können beispielsweise gemeinsame, angewendete kulturelle Werte gehören.³⁴² Das individuelle Wissen, auf das die Organisation jedoch Zugriff hat, wird in einer zweiten Schicht gebündelt. Diese beiden Schichten bilden zusammen das erste Subsystem der „aktuellen Wissensbasis“. Beim Offshoring repräsentieren diese Subsysteme die gemeinsamen Werte am Standort resp. Ausführungsort sowie das Wissen der Offshoringmitglieder, das sie ihrer Organisation zur Verfügung stellen. Das zweite Subsystem der „latenten Wissensbasis“ inkludiert dagegen Schicht 3, das individuelle Wissen, das nicht der Organisation zur Verfügung gestellt wird, und Schicht 4, die das sog. „Metawissen“ beinhaltet. Hierunter kann das Wissen einer Organisation verstanden werden,

*„[...] dass es jenseits der Organisation ebenfalls prinzipiell nutzbare Wissenspotentiale gibt“.*³⁴³

Gerade beim Offshoring ist das Potenzial des „Metawissens“ groß, bedingt ist dies durch die verschiedenen Standorte und somit durch die kumulierte Möglichkeit des Bestehens von „Metawissen“.

Diese Definition beantwortet die Frage, wie die Wissensbasis definiert werden soll, jedoch lässt sie einen Sachverhalt unberücksichtigt, der gerade im Zusammenhang mit Offshoring und seinen unterschiedlichsten, häufig räumlich und geographisch getrennten Beteiligten und Mitgliedern eine wesentliche Rolle einnimmt, nämlich die Zugänglichkeit der gemeinsamen Wissensbasis. *Pautzkes* Definition vernachlässigt somit den Wissensstand,

*„[...] der zwar über das isolierte Wissen der einzelnen Individuen hinausgeht, der aber trotzdem nicht von allen Mitgliedern der Organisation geteilt wird“.*³⁴⁴

Güldenbergs erweitert aus diesem Grund das präsentierte Konzept und positioniert dabei die Zugänglichkeit des Wissens in den Fokus. Basierend auf dieser Überlegung, versteht er unter der organisationalen Wissensbasis

³⁴¹ Pautzke (1989), S. 64. Hierunter fallen beispielsweise auch Zeichen (vgl. Rehäuser & Krcmar (1996), S. 3), Daten (vgl. Hasler Roumois (2007), S. 33; Davenport & Prusak (1999), S. 28; North (1999), S. 40; Bell (1985), S. 180) und Informationen (vgl. Willke (2001), S. 8; Wahren (2000), S. 280).

³⁴² Vgl. zur Kulturdiskussion im Allgemeinen beispielsweise Kapitel 3.3.2.

³⁴³ Schüppel (1996), S. 31.

³⁴⁴ Schmickl (2006), S. 9.

„die Menge an Wissensbeständen, die für alle Mitglieder der Organisation zugänglich sind“.³⁴⁵

Somit spielt die „generelle Erreichbarkeit“³⁴⁶ des Wissens die ausschlaggebende Rolle. Angesichts dieser Überlegung konzipierte *Güldenber* eine Systematik, die aus zwei Komponenten besteht. Dabei fungiert das Wissen als Kern der Wissensbasis, das von allen Organisationsmitgliedern geteilt oder zumindest allen zugänglich ist.³⁴⁷ Die zweite Komponente beinhaltet zum einen die Schicht 2, die von *Pautzke* als individuelles Wissen charakterisiert ist, aber auch das kollektive Wissen, zu dem ein Unternehmen Zugang hat. Hierbei ist das kollektive und individuelle Wissen, im Gegensatz zum organisationalen Wissen, im Menschen selbst gespeichert.³⁴⁸ Kollektives Wissen wird daher als Wissen kategorisiert, das entweder in einzelnen Bausteinen von mehreren Mitgliedern gespeichert ist oder das geteilt wird.³⁴⁹ Diese Aussage impliziert wiederum, dass individuelles Wissen verloren geht, sobald Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Kollektives Wissen verschwindet jedoch nur dann, wenn das gesamte Team, das am Wissen partizipiert, aus der Organisation austreten würde. Kritisch anzumerken bleibt bei dem Modell von *Güldenber*, dass es das nicht zugängliche individuelle und kollektive Wissen sowie das Wissen des Unternehmensumfelds nicht inkludiert. Dies ist jedoch gerade im Bereich des Offshoring von besonderer Wichtigkeit, da bei grundlegenden Entscheidungen häufig Umweltwissen von beispielsweise Kunden und Lieferanten mit einbezogen wird. Grundend auf der Aussage der Zugänglichkeit, wird antizipiert, dass Wissen für alle zugänglich gemacht und damit von individuellem Wissen in kollektives Wissen umgewandelt werden kann. Jedoch ist dies nicht der Fall, denn nicht alles Wissen ist gleich kommunizierbar. Dies hat zur Folge, dass im Zusammenhang mit der Zugänglichkeit des Wissens auch die Kommunizierbarkeit diskutiert wird. Ein Blick in die Literatur³⁵⁰ belegt, dass nicht alles Wissen gleich kommunizierbar ist, dabei kann in implizites resp. explizites Wissen untergliedert werden. *Polanyi* benennt die

³⁴⁵ *Güldenber* (2001), S. 196.

³⁴⁶ *Kirsch* (1990), S. 500.

³⁴⁷ Vgl. *Güldenber* (2001), S. 193. Hierbei spielen laut *Güldenber* auch Speichermedien eine wichtige Rolle, durch welchen den Mitgliedern verfügbares Wissen zugänglich gemacht wird.

³⁴⁸ Vgl. *Güldenber* (2001), S. 193.

³⁴⁹ Vgl. *Güldenber* (2001), S. 194.

³⁵⁰ Vgl. *Polanyi* (1985).

Wissensform, nämlich das Wissen, das nicht mit Worten beschrieben bzw. ausgedrückt werden kann, als „Tacit Knowledge“.³⁵¹ Er schildert es wie folgt:

*“We can more than we can tell.”*³⁵²

Das oben genannte „Tacit Knowledge“ ist aber nur ein Bestandteil des impliziten Wissens.³⁵³ Grundsätzlich ist implizites Wissen durch seinen subjektiven Charakter äußerst schwer kommunizierbar. Persönliche Kontakte spielen die Hauptrolle bei der Übermittlung. Die Verinnerlichung und Verarbeitung verläuft nicht nach festgelegten Vorschriften, sondern extrem informell.³⁵⁴ Explizites Wissen hingegen ist leicht artikulierbar.³⁵⁵ Beide Wissensarten zeigen sich beim Offshoring und müssen daher ebenfalls in der Diskussion zur Wissensbasis integriert werden.

Abschließend muss in der Diskussion zur Wissensbasis beim Offshoring noch eine weitere Wissensart bedacht werden, letztendlich ist Offshoring ein Prozess, in dem eine Entscheidung der anderen folgt resp. ein Schritt nach dem anderen vollzogen wird.³⁵⁶ Jedoch ist dieses Wissen über diesen Prozess bzw. Ablauf nur sehr schlecht verbalisierbar und überhaupt greifbar zu machen.³⁵⁷ Es wird von *Baumgartner* unter dem Terminus des prozeduralem Wissens summiert.³⁵⁸ Häufig wird bei diesem Wissen auch von Know-how gesprochen.³⁵⁹ Im Kontrast dazu ist das beim Offshoring in allen Bereichen auftretende deklarative Wissen zu sehen, welches ebenfalls bei der Debatte zur Wissensbasis berücksichtigt werden muss.

Unter deklarativem Wissen versteht man

„[...] ein vergleichsweise statisches, leicht speicher- und operationalisierbares, ‚intellektuelles‘ Wissen, das u.a. aus Dokumenten, Büchern oder in Vorlesungen gewonnen werden kann. Dieses Wissen bedarf der expliziten

³⁵¹ Polanyi (1985), S. 14 ff.

³⁵² Ebd., S. 14.

³⁵³ Vgl. Rüdiger & Vanini (1998), S. 472.

³⁵⁴ Vgl. Schanz (2001), S. 107; Nonaka & Takeuchi (1997), S. 19.

³⁵⁵ Für weitere Definitionen und Erklärungen vgl. Greschner (1996), S. 113; Rehäuser & Krcmar (1996), S. 7 ff.

³⁵⁶ Vgl. Kapitel 3.1.

³⁵⁷ Das prozedurale Wissen „bezieht sich auf wenig greif- und nur schwer verbalisierbare Kenntnisse über prozessuale Abläufe“. Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 41.

³⁵⁸ Vgl. Baumgartner (1993), S. 71.

³⁵⁹ Vgl. Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 41. Die Begriffe des praktischen Wissens bzw. des Rezeptwissens finden hier ebenfalls Anwendung; vgl. Sackmann (1992), S. 142.

Informationsaufnahme und setzt im obigen Sinne ein besonderes Vorwissen voraus“³⁶⁰.

Aufgrund dieser theoretischen Fundierung und den sich daraus ergebenden offenen Fragen wird im Folgenden die organisationale Wissensbasis einer Organisation wie folgt zusammengesetzt.

Unternehmensinternes Wissen gehört dabei uneingeschränkt zur Wissensbasis eines Unternehmens. Unter unternehmensinternem Wissen wird individuelles und kollektives Wissen der Organisation, welches sich in den Köpfen der Mitarbeiter resp. in ihrer privaten Dokumentation befindet³⁶¹ bzw. über diese geteilt wird, begriffen. Aber auch das organisationale Wissen, dessen Speicherung nicht an einzelne Personen oder Teams gebunden ist, wird eingeflochten. Ebenfalls zur organisationalen Wissensbasis gehört das Wissen der Unternehmensumwelt. Gerade dieses Wissen aus beispielsweise Allianzen mit anderen Unternehmen, Lieferanten- und Kundenbeziehungen oder staatlichen Institutionen ist beim Offshoring bedeutend.

Wie im Ansatz von *Güldenber* wird auch im Kontext mit dem Offshoring von einer allgemeinen Zugänglichkeit und nicht von einer „eingeschränkten Zugänglichkeit“³⁶² ausgegangen. Die Informationen im Zusammenhang mit dem Offshoring müssen allen Mitgliedern zugänglich sein, nicht nur denen, für die sie in ihrem Entscheidungsprozess relevant sind. Diese Entscheidung beruht auf dem weiten Wirkungskreis von Offshoring, bei dem nicht nur die eigenen täglichen Aufgaben und Entscheidungen im Mittelpunkt rangieren, sondern auch die Auswirkungen auf andere Abteilungen und Mitarbeiter. Abschließend kann betont werden, dass Wissen als unternehmensinternes und -externes Wissen erachtet wird, das allen Mitarbeitern im Unternehmen zugänglich ist.

Zur Speicherung des Wissens können die unterschiedlichsten Speichermedien instrumentalisiert werden, denn nur, wenn das individuelle und kollektive Wissen von Mitarbeitern konserviert werden kann, lässt sich gewährleisten, dass es der Organisation nicht

³⁶⁰ Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 41. Demgegenüber ist Wilke der Meinung, dass deklaratives Wissen nur aus Daten besteht; vgl. Willke (2001), S. 12. Zum Vorwissen vgl. Diskussion zur Erfahrung beim Offshoring.

³⁶¹ Vgl. Schmickl (2006), S. 12.

³⁶² Schmickl (2006), S. 11.

verloren geht.³⁶³ Auch hier zeigt sich wieder die Verbindung zu der häufig schon zitierten „Kultur“; einige Autoren stufen Unternehmenskultur als Speichermedium ein.³⁶⁴

Die Vielzahl der beim Offshoring auftretenden Speichermedien kann in zwei Kategorien untergliedert werden: zum einen in die künstlichen Systeme und zum anderen in die natürlichen Systeme der Wissensspeicherung.³⁶⁵ Unter den natürlichen Systemen werden alle Speichermedien aufgelistet, die sich auf die Speicherung im Gedächtnis des Menschen beziehen. Hierzu gehören beispielhaft mentale Modelle und semantische Netzwerke.³⁶⁶ Demgegenüber stehen die künstlichen Speicherungssysteme, die sich auf künstlichen Speichermedien befinden. Hierzu zählen klassischerweise Entwürfe, Konzepte und formale Richtlinien.³⁶⁷

Zusammenfassend fungiert die Wissensbasis im ganzheitlichen Modell des Lernens gemäß der in Abb.15 gemachten Ausführungen als eine Schicht des Modells. Dabei signalisiert sie den Ausgangspunkt des Prozesses, denn ohne eine entsprechende Wissensbasis kann die Wissensspirale nicht ausgelöst werden.³⁶⁸ Auf der anderen Seite verändert und erweitert sie sich durch erfolgreiche organisationale Lernprozesse im Offshoring.³⁶⁹ Die Definition der Speichermedien ist ebenfalls von besonderem Interesse; gerade im Zusammenhang mit dem Offshoring wird das Wissen in unterschiedlichen Bereichen oder Medien abgelegt und bestimmt den Erfolg des Lernens.

Bevor jedoch der Prozess des Lernens, der den Hauptteil dieses Kapitels bildet, an sich in Augenschein genommen wird, stellt sich die Frage nach möglichen Auslösern des Lernens im Zusammenhang mit negativen Erfahrungen beim Offshoring.

4.3 Auslöser des Lernens

Vorhergehend wurde diskutiert, was unter der organisationalen Wissensbasis verstanden wird, die Frage, die bisher jedoch unbeantwortet bleibt, ist die nach den lernauslösenden

³⁶³ Vgl. hierzu auch Diskussion in Schmickl (2006), S. 22.

³⁶⁴ Vgl. Guldenberg (2001), S. 285; Probst & Büchel (1998), S. 67.

³⁶⁵ Vgl. Schmickl (2006), S. 22.

³⁶⁶ Vgl. Steiner (2001), S. 166.

³⁶⁷ Vgl. Grunwald (2003), S. 187.

³⁶⁸ Vgl. Schreyögg & Noss (1995), S. 177.

³⁶⁹ Vgl. Nonaka et al. (2001), S. 503 ff.

Momenten. Oder mit anderen Worten gesagt: Was veranlasst Organisationen dazu, aus negativen Erfahrungen zu lernen?³⁷⁰

Entscheidend beim Lernen aus negativen Erfahrungen ist, wie der Bezug zu den negativen Erfahrungen schon erahnen lässt, die Gruppe der Auslöser, die mit dem Begriff der Turbulenzen und Krisen überschrieben werden kann.³⁷¹ Dabei beziehen sich diese Turbulenzen im Falle der vorliegenden Untersuchung auf das Offshoring. Wesentlichen Einfluss auf das Auslösen von Lernen hat dabei, ob es sich beim Offshoring um eine gewöhnliche Geschäftstätigkeit handelt oder um eine nicht gewöhnliche. Grundsätzlich können Initiatoren verschiedenster Art bei gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten wie auch nicht gewöhnlichen Geschäftstätigkeiten erscheinen.³⁷²

Allgemein gesprochen, wird Lernen durch ungelöste Probleme, Spannungen, Bedürfnisse oder Unzufriedenheit veranlasst.³⁷³ Grundsätzlich differenziert *Probst/Büchel* sechs unterschiedliche Arten von Störeinflüssen³⁷⁴, wobei nicht alle in Verbindung mit dem Offshoring von gleicher Wichtigkeit sind und nur die für das Offshoring relevanten im Folgenden repliziert werden. Des Weiteren können die diskutierten Auslöser unabhängig davon auftauchen, ob es sich um eine gewöhnliche resp. ungewöhnliche Geschäftstätigkeit dreht.

Der häufigste Grund, warum Organisationsmitglieder auf der Suche nach Problemlösungen sind, ist ihre *Unzufriedenheit* mit einer ungelösten oder ihrer Meinung nach unbefriedigt beantworteten Fragestellung.³⁷⁵ Sobald die Mitarbeiter entdecken, dass ihre Erwartungen und die zutage tretenden Ergebnisse auseinander divergieren, versuchen sie, neue Lösungen zu suchen.³⁷⁶ Hierbei spielt der aufkommende Zweifel eine wesentliche Rolle. Sobald Mitarbeiter

³⁷⁰ Vgl. hierzu auch allgemein Klimecki & Lasseben (1998), S. 65 ff. Grundsätzlich gibt es auch noch weitere Lernauslöser wie beispielsweise Ressourcenüberschuss; vgl. Cyert & March (1963). Diese sollen jedoch in der nachführenden Diskussion nicht repliziert werden, da sie beim Lernen aus negativen Erfahrungen nicht ausschlaggebend sind.

³⁷¹ Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 49. Neben der Gruppe der Auslöser, die auf Turbulenzen und Krisen fußen, wird von Probst auch noch das Lernen aus Ressourcenreichtum thematisiert.

³⁷² Für Auslöser des individuellen Lernens vgl. u. a. Stotz (1999), S. 120 ff.; Probst (1993), S. 468; Pedler et al. (1994), S. 105 f.

³⁷³ Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 49.

³⁷⁴ Vgl. ebd., S. 49.

³⁷⁵ Vergleiche hierzu auch die Diskussion in Kapitel 3.

³⁷⁶ Vgl. March & Simon (1958), Hedberg (1981), S. 3 ff.

Zweifel an Strategien haben, verursacht dies die Reevaluierung des eingeschlagenen Weges und evtl. die Suche nach neuen Lösungen resp. neuen Wegen.³⁷⁷ Aber auch

*„[...] zwischenmenschliche Konflikte, die das Aufdecken der Divergenz zwischen Erwartung und Ergebnis zum Inhalt haben, können durch die Reevaluierung der Interaktionen zu Lernen führen“.*³⁷⁸

Lernen kann demnach durch das Auseinanderklaffen von Erwartungen der Unternehmensmitglieder und den Ergebnissen einer unternehmensbezogenen Aktivität angestoßen werden.

Gerade dieser Auslöser spielt im Zusammenhang mit dem Offshoring eine entscheidende Rolle. Unternehmensmitglieder bemühen sich, die neuen Anforderungen, die durch das Offshoring an sie gestellt werden, bestmöglich zu bewältigen. Falls das Ergebnis und die Erwartung nicht übereinstimmen, kann ein Lernprozess entstehen. Beispielfähig kann hier die Anpassung der Aktivitäten sein, welche im Zuge der Expansion in neue Märkte notwendig werden. Neue Märkte bedeuten neue gesetzliche, technische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die zu beachten sind und eventuell eine Differenz zwischen den Erwartungen, basierend auf den bisher genutzten Vorgehensweisen, und den Ergebnissen im neuen Land hervorbringen.³⁷⁹ Eng verbunden sind hiermit die Anforderungen, die an eine Organisation herangetragen werden, um Subventionen, Steuernachlässe und andere Vergünstigungen im Zusammenhang mit Offshoring zu erlangen. Um die Anforderungen für den Anreizerhalt einzuhalten, müssen evtl. gewisse Vorgaben erarbeitet werden³⁸⁰ resp. Verfahren geändert werden, da sie in bisheriger Form keinen Erfolg mehr bringen.

Die besprochenen Risiken in Kapitel 3.3 können bei Eintreten eine Diskrepanzsituation zwischen den vorgestellten Entscheidungen und den Ergebnissen herbeiführen, was wiederum Lernen initiieren kann. Fußend auf der Beeinflussung der Risiken durch die Kultur resp. der Nichtberücksichtigung der Kultur, kann somit auch der wesentliche Einfluss der Kultur auf diese lernauslösende Situation beobachtet werden. Aufgrund der unterschiedlichen und abweichenden Umwelten passieren häufig Reaktionen auf Handlungen, die ein Überdenken der ursprünglichen Entscheidung notwendig machen. Erwähnenswert ist hier die Verschiedenheit der vorherrschenden Kulturen am Offshoringauftragsort resp. -

³⁷⁷ Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 49.

³⁷⁸ Probst & Büchel (1998), S. 49.

³⁷⁹ Vgl. Arbogast (2005), S. 8.

³⁸⁰ Vgl. ebd., S. 8.

ausführungsland. Beschlüsse, die in einem Land eine positive Rückmeldung der Umwelt herausfordern, können in einem anderen Land aufgrund der unterschiedlichen Kulturen negative Rückmeldungen nach sich ziehen. Gerade diese negativen Rückmeldungen können das Lernen entfachen.³⁸¹

Dieser grundsätzliche Ablauf des Lernens wurde unter Fokussierung der Entscheidungstheorie schon in Kapitel 3 eingehend beleuchtet und der Einfluss der Kultur im Zusammenhang mit den Risiken detailliert präzisiert. Die Gemeinsamkeit zu dieser Diskussion ist, dass auch im Falle der Lernauslöser die „Kultur“ wesentlich ist.

Ein weiterer effektiver Motivator des Lernens in Verbindung mit dem Offshoring findet sich in dem Störungseinfluss des *Stresses* wieder. Diese Überlegung beruht auf der Grundidee, dass Anpassung bzw. Veränderung nur dann geschieht, wenn Stress vorhanden ist. Dabei handelt es sich zum einen um den sog. Umweltstress und zum anderen um Erfolgsstress.³⁸² Im Hinblick auf Offshoring spielt der Umweltstress die entscheidende Rolle, denn durch die sich immer schneller ändernde Umwelt, ihre Komplexität und Dynamik wird die Wahrnehmungsfähigkeit der Unternehmensmitglieder überfordert.³⁸³ Auf der anderen Seite kann aber auch Erfolgsstress entstehen, welcher definiert werden kann als Stress, der sich bildet, wenn der Druck auf Mitarbeiter überhandnimmt, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sobald der Stress zu hoch wird, bewirkt dies, dass sich Unternehmensmitglieder oder Gruppen mit einem Konflikt auseinandersetzen müssen, denn ihre Toleranzgrenzen sind überschritten. Eben dieses „Auseinandersetzen müssen“ mündet wiederum in Lernen.³⁸⁴ Dieser Stress tritt vor allem in Verbindung mit dem Offshoring auf, wenn der Erfolg des Offshoring entscheidend für das Weiterbestehen eines Unternehmens ist³⁸⁵ resp. das persönliche Weiterkommen durch das Projekt beeinflusst wird.³⁸⁶

Die Auswirkungen der Kultur werden auch bei diesem Auslöser evident, denn Leitbilder und Rituale sind wichtig beim Start von organisationalem Lernen. Leitbilder von Organisationen bestehen aus Werten und Leitsätzen, durch deren Einführungen sich Ziele für die Organisationsmitglieder ergeben, welche zu erreichen sind. Auf dem Weg zur Umsetzung und

³⁸¹ Vgl. Diskussion zu Lernauslösern in Kapitel 4.3.

³⁸² Vgl. Cangelosi & Dill (1965), S. 175 ff.

³⁸³ Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 50.

³⁸⁴ Vgl. Cangelosi & Dill (1965), S. 175 ff.

³⁸⁵ Vgl. hierzu Kapitel 1.

³⁸⁶ Vgl. hierzu Diskussion in Kapitel 7.3.3.

Integration der Leitbilder kann organisationales Lernen entfacht werden³⁸⁷, vor allem, wenn diese entsprechend hoch angesetzt sind und persönlicher Stress entsteht.

Abschließend darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass auch der **Konkurrenzdruck** das Lernen anstoßen kann.³⁸⁸ Gerade beim Offshoring ist dies kein zu vernachlässigender Punkt, denn Unternehmen führen Offshoring durch, um den auf ihnen lastenden Konkurrenzdruck zu mindern. Hinzu kommt, dass es sich beim Offshoring nicht um eine exklusive Strategie eines Unternehmens handelt, vielmehr wählen Organisationen in den unterschiedlichsten Bereichen diese Strategie. Durch die Beobachtung der Realisierung und des Erfolgs von Projekten der Unternehmen aus dem Umfeld können Lernprozesse aktiviert werden, vor allem, wenn das Unternehmen momentan selbst nicht erfolgreich Offshoring konkretisiert. Diese Diskrepanz kann dazu veranlassen, dass Unternehmen ihre eigenen Handlungsentscheidungen überdenken resp. anpassen.³⁸⁹ Ebenfalls können die Reaktionen von Zielgruppen bei der erfolgreichen Produkteinführung der Konkurrenz aufschlussreiche Informationen liefern und eventuell zu einem Umdenken in Bezug auf die Erstellung oder Anpassung eines eigenen Produktes auf dem Auslandsmarkt motivieren.³⁹⁰

Auch im Zusammenhang mit dem Konkurrenzdruck ist die Kultur prägnant. Zum einen kann angeführt werden, dass der Konkurrenzdruck wegen der zugrundeliegenden Unternehmensumwelt unterschiedlich in Entscheidungen aufgenommen resp. beeinflusst werden kann.³⁹¹ Auf der anderen Seite kann die Länderkultur wesentlichen Einfluss auf die Einschätzung des Konkurrenzpotenzials ausüben. Beispielhaft zu nennen wäre hier evtl. die unterschiedliche Einstellung im Zusammenhang mit Individualismus.³⁹²

Die Frage, die bisher ungeklärt ist, bezieht sich auf die Auslöser des Lernens. Doch bleibt bislang die Frage nach der Erklärung, was Lernen und damit organisationales Lernen bedeutet, außen vor. Deshalb werden im Folgenden zwei verschiedene Perspektiven des organisationalen Lernens in Zusammenhang mit dem Offshoring präsentiert.

³⁸⁷ Als Beispiel können hier Maßnahmenpläne oder Schulungen, die zur Umsetzung des Leitbildes erstellt bzw. angeboten werden, dienen; vgl. Probst (1989), S. 36 f.

³⁸⁸ Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 49.

³⁸⁹ Vgl. Ingram & Baum (1997), S. 82 f.

³⁹⁰ Vgl. Arbogast (2005), S. 8 ff.

³⁹¹ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

³⁹² Vgl. Hofstede & Hofstede (2009), S. 102.

4.4 Der Lernprozess

Zum besseren Verständnis des organisationalen Lernens wird der Lernprozess aus zweierlei Perspektiven beleuchtet: zum einen aus einer hierarchischen Perspektive, wobei die verschiedenen Lernniveaus im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Zum anderen wird eine prozessuale Perspektive gewählt, die sich mit dem Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens beschäftigt, um die Bedingungen und Anforderungen an diesen im Zusammenhang mit dem Offshoring definieren zu können.³⁹³

4.4.1 Die hierarchische Perspektive – Lernniveaus

Aufbauend auf früheren Arbeiten,³⁹⁴ entwickelten *Argyris/Schön* 1978 einen individuumorientierten Ansatz, der als der entscheidende des organisationalen Lernens gilt und, wie der Name schon besagt, die Rolle des Individuums berücksichtigt.³⁹⁵

Im Fokus des Ansatzes befinden sich die Handlungstheorien einer Organisation („Theories of Action“³⁹⁶), wobei darunter Kausalzusammenhänge resp. „Wenn-Dann“-Verknüpfungen verstanden werden.³⁹⁷ Diese beinhalten zum einen handlungsrelevante „Theories-in-use“, die im Unternehmen praktiziert werden. Zum anderen die offiziellen Handlungstheorien eines Unternehmens, die „Espoused Theories“.³⁹⁸ Diese werden von Organisationsmitgliedern genannt, wenn sie nach einem möglichen Handeln in einer bestimmten Situation befragt werden, jedoch werden sie in der Aktion nicht angewendet. Die tatsächlich instrumentalisierten „Theories-in-use“ sind nach dem Konzept von *Argyris/Schön* Speicher für alles Wissen, das im Unternehmen benötigt wird.

*“Theories-in-use include knowledge about the behaviour of physical objects, the making and use of artefacts, the market place, organizations, and every other domain of human activity.”*³⁹⁹

³⁹³ Vgl. Heinemann (2008), S. 71 ff.

³⁹⁴ Vgl. hierzu u. a. Argyris & Schön (1974).

³⁹⁵ Vgl. beispielsweise Wiegand (1996), S. 201 ff.

³⁹⁶ Argyris & Schön (1978), S. 11.

³⁹⁷ Vgl. Schmickl (2006), S. 39.

³⁹⁸ Argyris & Schön (1978), S. 11.

³⁹⁹ Argyris & Schön (1974), S. 7f.

Dabei bestehen nach *Argyris/Schön*⁴⁰⁰ die Theories-in-use zum größten Teil aus implizitem Wissen⁴⁰¹, das nur sehr schwer⁴⁰² oder überhaupt nicht⁴⁰³ verbalisierbar ist. Im Kontrast dazu sind es die

*„[...] expliziten Teile der organisatorischen Handlungstheorie (z. B. Organigramme)[...]“*⁴⁰⁴,

die der Espoused Theorie zugerechnet werden.

Als Medien des organisationalen Lernens definieren *Argyris/Schön* zum einen „Private Images“ von Organisationsmitgliedern und zum anderen „Organizational Maps“, denn in beiden sind die Theories-in-use verankert.⁴⁰⁵ Ferner spielen im Konzept des organisationalen Lernens die eben schon genannten Organisationsmitglieder eine entscheidende Rolle, denn sie werden von *Argyris/Schön* als Agenten des organisationalen Lernens erachtet. Jedoch geht der Prozess des organisationalen Lernens über die einzelnen individuellen Lernprozesse hinaus.

*“It follows both that there is no organizational learning without individual learning, and that individual learning is a necessary but insufficient condition for organizational learnings.”*⁴⁰⁶

Organisationales Lernen tritt ein, sofern die Handlungstheorien einer Organisation verändert werden.⁴⁰⁷ Dies ist der Fall, sobald die „Organizational Maps“ einer Organisation mithilfe eines Rückkopplungsprozesses geändert werden. Dieser Rückkopplungsprozess beginnt im Allgemeinen mit der Anwendung von Theories-in-use durch die Organisationsmitglieder im Rahmen ihrer Tätigkeit. Ist die Tätigkeit abgeschlossen, folgt ein Vergleich zwischen dem gewünschten Ergebnis und dem tatsächlich eingetretenen Ergebnis. Tritt eine Diskrepanz auf, macht sich das Organisationsmitglied auf die Fehlersuche und korrigiert eventuell den aufgetretenen Fehler. Dies kann dann wiederum in einer Änderung der „Theories-in-use“ gipfeln.⁴⁰⁸ Um aber von organisationalem Lernen sprechen zu können, müssen die Lernprozesse nicht nur auf individueller Ebene geschehen („Privates Images“), sondern es

⁴⁰⁰ Vgl. *Argyris & Schön* (1974), S. 15 f.

⁴⁰¹ Vgl. Kapitel 4.2.

⁴⁰² Vgl. *Zander & Kogut* (1995), S. 79.

⁴⁰³ Vgl. *Cha* (2002), S. 72.

⁴⁰⁴ *Schmickl* (2006), S. 40.

⁴⁰⁵ Vgl. *Argyris & Schön* (1978), S. 17.

⁴⁰⁶ *Argyris & Schön* (1978), S. 20; ähnlich *Lundberg* (1995), S. 17.

⁴⁰⁷ Vgl. *Argyris & Schön* (1978), S. 11.

⁴⁰⁸ Vgl. ebd., S. 18.

müssen auch Änderungen in den „Organisational Maps“ vorgenommen werden. Dabei fordern die Autoren, dass die Erstellung und Veränderung von Handlungstheorien auf Ebene der Organisation immer auf einer gemeinschaftlichen Handlung aller integrierten Akteure beruht.⁴⁰⁹ „Organizational Maps“ repräsentieren das gesamte von allen Organisationsmitgliedern geteilte Wissen einer Organisation und sind somit

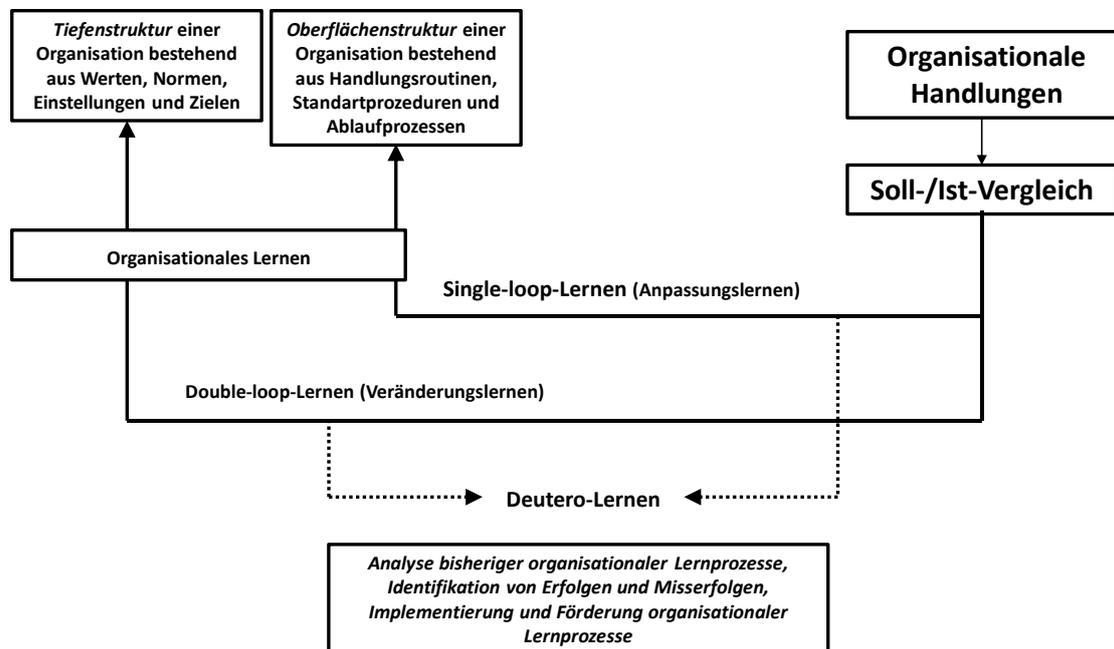
*“[...] shared descriptions of organization which individuals jointly construct and use to guide their own inquiry“.*⁴¹⁰

Argyris/Schön unterscheiden drei Mechanismen des organisationalen Lernens:⁴¹¹

1. „Single-loop-Learning“
2. „Double-loop-Learning“
3. „Deutero-Learning“

Dabei liegt die Konzentration auf der Darstellung und Abfolge des Lernens in einem Regelkreis und kann daher dazu herangezogen werden, das Lernen beim Offshoring genauer zu erläutern.

Abbildung 16: Lernniveaus nach Argyris/Schön⁴¹²



⁴⁰⁹ Vgl. Wiegand (1996), S. 209.

⁴¹⁰ Argyris & Schön (1978), S. 17.

⁴¹¹ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 4 und S. 18.

⁴¹² Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Schreyögg (1999), S. 541; Reinhardt (1995), S. 70.

Grundsätzlich sind alle drei Lernniveaus in Verbindung mit dem Offshoring von Relevanz. Dabei handelt es sich bei Problemen im Offshoring meist nicht um einen revolutionären Anpassungsprozess, in dem alle Normen, Strategien und Strukturen geändert werden müssen und das Auftreten aller drei Formen des Lernens dringend notwendig ist.⁴¹³ Tauchen jedoch alle drei Lernformen auf, erfüllen sie alle spezifischen Funktionen und ergänzen sich in ihrer Wirkung.⁴¹⁴

Beim Single-loop-Learning wird davon ausgegangen, dass es innerhalb eines festgelegten Bezugsrahmens einen Zustand gibt, der als „richtig“ gilt. Weicht nun die Realität von diesem Zustand ab, so werden die Abweichungen registriert und korrigiert. Das Ziel des „Einkreislernens“ ist es, die „Theory-in-use“ in einer sich ständig ändernden Umwelt aufrecht zu erhalten.⁴¹⁵

Dabei ist es unabdingbar, zu erwähnen, dass das Single-loop-Learning nur bestimmte Verhaltensweisen und Verhaltensänderungen hervorruft, um den „richtigen“ Zustand wiederherzustellen. Es mündet somit in der organisationalen Adaption der Oberflächenstruktur, d. h., durch das Anpassungslernen wird die Effizienz der genutzten Handlungsrountinen und operativen Prozesse erhöht. An den Grundlagen, d. h. an den Überzeugungen und Orientierungen, erfolgt keine Beeinflussung.⁴¹⁶

Eines der wichtigsten Ziele des Anpassungslernens im Kontext mit dem Offshoring ist es somit, Probleme beim Offshoring kurzfristig zu lösen, um das Offshoring an sich nicht zu gefährden. An erster Stelle rangiert hierbei die Versorgung mit Produkten/Dienstleistungen in bestimmter Qualität, um die Versorgung der Kunden resp. der internen Einheiten zu garantieren.

Die Modifikation der Grundüberzeugungen und -orientierungen bilden hingegen den Schwerpunkt des Double-loop-Learnings. Der festgelegte Bezugsrahmen, in dem das Single-loop-Learning stattfindet, soll modifiziert werden, da er sich als problematisch oder fehlerhaft herausgestellt hat. Häufig spielen Konfliktsituationen zwischen den Organisationen resp. Unternehmensgruppen eine ausschlaggebende Rolle.⁴¹⁷ Entscheidende Faktoren bei der

⁴¹³ Vgl. Thommen (1996), S. 249.

⁴¹⁴ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 17 ff.

⁴¹⁵ Vgl. Schreyögg (1999), S. 538.

⁴¹⁶ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 17 ff.

⁴¹⁷ Vgl. Diskussion zu Lernauslösern in Kapitel 4.3

Realisierung des Double-loop-Learnings sind dabei Offenheit und Unvoreingenommenheit.⁴¹⁸

Die vorherrschende Unternehmenskultur übernimmt ebenfalls eine prägnante Funktion bei der Unterstützung von Double-loop-Learning.⁴¹⁹

Im Mittelpunkt des Double-loop-Learnings resp. des Veränderungslernens befindet sich die Veränderung der Tiefenstruktur eines Unternehmens. Diese Veränderungen umfassen dabei die Werte, Normen und Einstellungen eines Unternehmens.⁴²⁰ Die Motive des Unternehmens, Offshoring durchzuführen, liegen im Erreichen resp. der Erhaltung des Wettbewerbsvorteils begründet. Treten Probleme beim Offshoring auf, wirft dies für das Unternehmen in manchen Fällen die Frage nach einer strategischen Neuorientierung auf, um die Wettbewerbsfähigkeit auch weiterhin zu gewährleisten. Diese Neuorientierung prägt die Werte und Normen eines Unternehmens wesentlich.⁴²¹

Wichtig im Zusammenhang mit dem Offshoring ist auch der Einfluss des Lernens auf weitere Projekte. Durch die Realisierung von Projekten, die mit Problemen behaftet waren, können Erkenntnisse gewonnen werden, die wiederum Bedeutung für weitere Projekte im Unternehmen entfalten.⁴²²

Aber auch der wichtige Kontextfaktor der Kultur kann in Verbindung mit dem Offshoring Veränderungslernen bedingen. Werte und Normen eines Unternehmens können durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen fremder Kulturen beeinflusst resp. verändert werden.

Die dritte Stufe ist das sog. „Deutero-Learning“.⁴²³

„Es kann als ‚Lernen des Lernens‘ charakterisiert werden, indem innerhalb dieser Prozesse Wissen über vergangene Lernprozesse (Single- und Double-loop) gesammelt und kommuniziert wird.“⁴²⁴

Argyris/Schön rücken hier also die Prüfung und Änderung der Mechanismen des „Single-“ und „Double-loop“ in den Vordergrund des Lernens.⁴²⁵ Probst/Büchel interpretieren diese Art des Lernens auch als

⁴¹⁸ Vgl. hierzu auch die Diskussion zu Lernbarrieren in Kapitel 4.5

⁴¹⁹ Vgl. Schreyögg (1999), S. 540.

⁴²⁰ Vgl. Thommen (1999), S. 73.

⁴²¹ Vgl. hierzu beispielsweise Schulte (2002), S. 192 ff.

⁴²² Vgl. Hahn et al. (2009), S. 597 ff.

⁴²³ Vgl. hierzu Bateson (1972).

⁴²⁴ Schreyögg (1999), S. 540.

⁴²⁵ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 26 ff.

*„[...] die Einsicht über den Ablauf der Lernprozesse, in dem Lernen zu lernen der zentrale Bezugspunkt wird“.*⁴²⁶

Mithilfe des Prozesslernens können Barrieren des Lernens abgebaut und Muster im Single-loop- und Double-loop-Lernen erkannt sowie gefördert werden. Dabei beschreibt das Prozesslernen

*„[...] die Fähigkeit der Organisation zur Selbstreflexion und aus den Erfahrungen der unternehmensinternen Lernprozesse zu lernen“.*⁴²⁷

Erst durch dieses Prozesslernen mutiert ein Unternehmen zu einer lernenden Organisation,⁴²⁸ in der die Lernfähigkeit kontinuierlich verbessert werden kann.⁴²⁹ Gerade diese Lernfähigkeit und das damit verbundene aktive Gestalten sowie Hinterfragen von Prozessen, Handlungen und Zielen sind die Fundamente für die Veränderbarkeit eines Unternehmens, die die Wettbewerbsfähigkeit garantieren.⁴³⁰ Dabei okkupiert das Wissensmanagement resp. das Offshoringmanagement eine wichtige Position, denn dieses beeinflusst das Handeln und Denken der Unternehmensmitglieder resp. Offshoringteilnehmer. Vor allem muss es sicherstellen, dass eine Situation der Offenheit und des Respekts vorherrscht, auch wenn kritisches Hinterfragen zutage tritt.

*„Employees must learn that they will be rewarded for providing prompt and accurate data, even if the data itself does not support the position of those in power.“*⁴³¹

Damit wird auch die Wahrscheinlichkeit verringert, dass Offshoring weiterhin stattfindet resp. als positiv dargestellt wird, obwohl die Probleme evident sind. Außerdem muss das Entstehen einer offenen Fehlerkultur im Unternehmen durch das Wissensmanagement unterstützt werden, damit Fehler rechtzeitig erkannt und ausgewiesen werden, sodass eine Fehlerbehebung initiiert werden kann.⁴³²

Von besonderer Wichtigkeit im Zusammenhang mit der Offenheit eines Unternehmens beim Offshoring ist die Offenheit gegenüber anderen Kulturen. Nur wenn Offshoringinitiator und

⁴²⁶ Probst & Büchel (1998), S. 37 f.

⁴²⁷ Heinemann (2006), S. 83.

⁴²⁸ Vgl. Meyer (1998), S. 44.

⁴²⁹ Vgl. Reinhardt (1995), S. 19 ff.

⁴³⁰ Vgl. Gibb & Scott (1985), S. 600.

⁴³¹ Ross & Staw (1991), S. 18.

⁴³² Vgl. Heinemann (2006).

Offshoringleistungsersteller offen gegenüber ihren unterschiedlichen Kulturen sind, kann Lernen stattfinden.

Kritisch anzumerken ist, dass *Argyris/Schön* weitgehend unbeantwortet lassen, ob sich ihre Aussagen zum Lernmodell auf explizites oder implizites Wissen der Unternehmensmitglieder beziehen.⁴³³ Gerade diese Problematik und die damit einhergehende Frage nach der Umwandlung von impliziten in explizites Wissen sind Inhalt der prozessualen Perspektive.

4.4.2 Die prozessuale Perspektive – der SECI-Prozess

Die Überlegungen von *Nonaka* zum SECI-Prozess fußen auf der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen, die auf *Polanyi* zurückgeht und schon eingehend diskutiert wurde.⁴³⁴ Dabei untergliedert *Nonaka* das implizite Wissen in mentale Modelle, die

“[...] *schemata, paradigms, beliefs, and viewpoints that provide ‘perspectives’ that help individuals to perceive and define their world*“⁴³⁵

beinhalten.

Aber auch technisches Wissen, das z. B. spezielles Know-how oder einzigartige Fähigkeiten subsumiert, ist unter dem Begriff des impliziten Wissens zu fassen.⁴³⁶ Demgegenüber steht das explizite Wissen, das *Nonaka* als „discrete or ‘digital’“⁴³⁷ tituliert. Dieses Wissen findet sich in jeglichen Arten von Bibliotheken, Archiven und Datenbanken.⁴³⁸

Im Mittelpunkt des Konzepts rangiert das implizite Wissen der Organisationsmitglieder. Eine Wissensgenerierung für die Organisation kann also nur von dem impliziten Wissen der Einzelnen ausgehen und muss dynamische Interaktionen zwischen den Mitgliedern zum Inhalt haben, in denen das implizite Wissen externalisiert und erweitert wird.⁴³⁹ Dabei ist die Reihenfolge des Wissenstransfers zwingend vorgeschrieben: Dieser erfolgt immer zwischen dem Individuum, der Gruppe und der Organisation.⁴⁴⁰ *Nonaka* identifiziert vier verschiedene Formen, wie diese Wissensumwandlung ablaufen kann: **Sozialisierung**, **Externalisierung**,

⁴³³ Vgl. Heinemann (2008), S. 84.

⁴³⁴ Polanyi (1966), S. 4 ff. Polanyi spricht von „tacit“- und „explicit“-Wissen; vgl. hierzu auch die Diskussion in Kapitel 4.2.

⁴³⁵ Nonaka (1994), S. 16.

⁴³⁶ Vgl. ebd., S. 16.

⁴³⁷ Ebd., S. 17.

⁴³⁸ Vgl. ebd., S. 17.

⁴³⁹ Vgl. ebd., S. 20

⁴⁴⁰ Vgl. Nonaka & Takeuchi (1995), S. 56 ff.

Kombination und **Internalisierung**.⁴⁴¹ Aus diesen Formen bildet sich dann eine selbstverstärkende Wissensspirale, die den Prozess der Wissensgenerierung veranschaulicht.⁴⁴² Dieses Modell visualisiert damit auf der einen Seite den Prozess des unternehmensweiten Lernens, das zur Erweiterung der Wissensbasis führt. Auf der anderen demonstriert es aber auch das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Wissen und Lernen beim Offshoring.

Der Wissensentwicklungsprozess beginnt nach *Nonaka/Takeuchi* auf der individuellen Ebene, breitet sich über die Wissensspirale von Teams auf das Unternehmen aus und überschreitet sogar die Organisationsgrenzen.⁴⁴³ Zu Anfang der Wissensspirale steht also immer das implizite Wissen, das über Eigeninitiative resp. individuelle Kreativität erweitert resp. erworben wird.

Implizites Wissen wird zum Wissen des Teams resp. mehrerer Personen durch die Sozialisation umgewandelt.⁴⁴⁴ Auf dieser ersten Stufe der Wissensgenerierung soll innerhalb von selbstorganisierten „cross-functional teams“⁴⁴⁵ jedes Teammitglied das implizite Wissen der anderen Teammitglieder erwerben. Durch die Übertragung des neuen Wissens auf einen zweiten Wissensträger wird die Exklusivität des Wissens aufgehoben, und es besteht nicht mehr die Gefahr des „inkubativen Organisationslernens“.⁴⁴⁶ Um das überhaupt erst möglich zu machen, sind gemeinsame Erfahrungen und das damit verbundene entstandene Vertrauen unabdingbar.

*„Without some form of shared experience, it is extremely difficult for people to share each other's thinking process.“*⁴⁴⁷

Jedoch ist gerade dieses Vertrauen häufig im Offshoring ein entscheidendes Problem, da sich die Offshoringteilnehmer vor allem im Bereich des Offshoring Outsourcing nur bedingt resp. überhaupt nicht kennen. Um das Wissen von einem Organisationsmitglied zum anderen zu transferieren, bedarf es in dieser Theorie nicht zwangsweise der Sprache. Nach *Nonaka*

⁴⁴¹ Diese Begriffe wurden basierend auf Nonaka (1994), S. 20. übersetzt.

⁴⁴² Vgl. u. a. Nonaka (1994), S. 20.

⁴⁴³ Vgl. Nonaka & Takeuchi (1997), S. 68 ff.

⁴⁴⁴ Liebowitz & Megbolugbe (2003), S. 193 sprechen in diesem Zusammenhang von „knowledge sharing“.

⁴⁴⁵ Nonaka (1994), S. 20.

⁴⁴⁶ Vgl. Geißler (1998), S. 55 f.

⁴⁴⁷ Nonaka (1994), S. 19.

vollzieht sich der Transfer über Beobachtungen, Nachahmung und Übung.⁴⁴⁸ Dies wiederum vereinfacht die Sozialisierung im Rahmen des Offshoring, zwar wird in den meisten Offshoringprojekten eine Offshoringsprache vereinbart, doch die Fähigkeiten der Offshoring-Teilnehmer, zu kommunizieren, bleiben häufig wegen Sprachbarrieren eingeschränkt

Im zweiten Schritt, der „Externalisierung“, sind intensive Kommunikation und Dialoge zwischen den Teammitgliedern unerlässlich. In diesem Schritt wird das erworbene implizite Wissen in explizites Wissen umgewandelt. Diese Umstrukturierung wird natürlich dadurch erschwert, dass implizites Wissen schwer zu artikulieren ist.⁴⁴⁹ Um trotzdem die Umwandlung zu erreichen, werden Metaphern und Analogien in den Dialogen zu Hilfe genommen.⁴⁵⁰

Basierend auf der Vielzahl der involvierten Personen und ihren unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, können nicht alle Verbesserungsvorschläge der Offshoringmitglieder externalisiert werden. Bevor dies der Fall ist, müssen die Relevanz und der Einfluss auf das Offshoring geprüft werden sowie evtl. negative Wechselwirkungen mit dem Offshoringpartner resp. anderen Offshoring-Teilnehmern und tangierten Abteilungen.

Im dritten Part entsteht durch die Kombination des zuvor externalisierten Wissens neues organisationales Wissen, das sich in Form von neuen Konzepten und Produktionen zeigt. Auch dieser Schritt der Kombination bedarf einer ausführlichen Kommunikation.

“Individuals exchange and combine knowledge through such exchange mechanisms as meetings and Telephone conversations.”⁴⁵¹

Aber auch „trial-and-error“⁴⁵² -Prozesse können laut *Nonaka* zur Kombination von Wissen und damit zur Schaffung neuen organisationalen Wissens beitragen.⁴⁵³

Diese Versuchs- und Irrtums-Prozesse sind von Besonderheit im Zusammenhang mit der Lösung von Problemen beim Offshoring, denn der Erfolg einer neuen Lösung kann nur auf diesem Wege identifiziert werden.

Im letzten Schritt wird, wie der Name der Internalisierung schon besagt, das erworbene Wissen durch „learning by doing“ von den Teammitgliedern, aber auch von anderen

⁴⁴⁸ Vgl. Nonaka (1994), S. 19.

⁴⁴⁹ Vgl. Nonaka (1994), S. 24.

⁴⁵⁰ Vgl. ebd., S. 21.

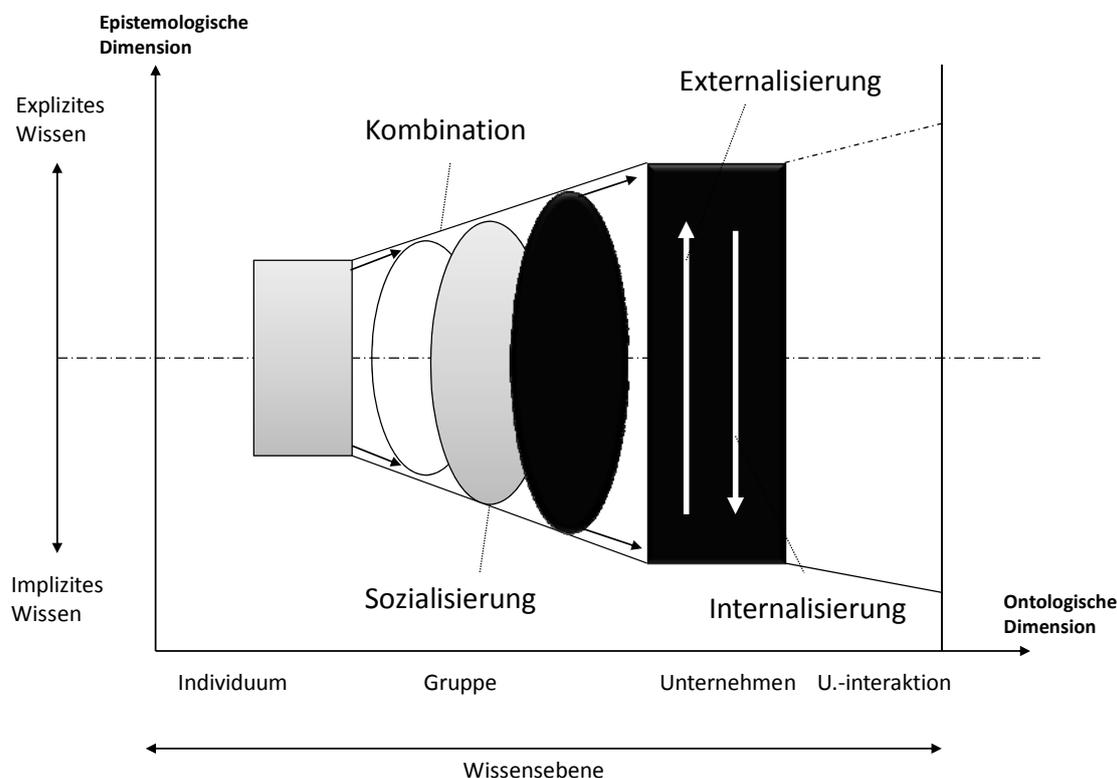
⁴⁵¹ Nonaka (1994), S. 19.

⁴⁵² Ebd., S. 19.

⁴⁵³ Vgl. ebd., S. 20.

Organisationsmitgliedern internalisiert und in „tacit“-Wissen transferiert.⁴⁵⁴ Mit dieser letzten Aktion schließt sich der Kreis der Wissensspirale, mit welcher das Wissenspotenzial und die, vor allem für das Offshoring, ausschlaggebende Problemlösungskompetenz erhöht wird.

Abbildung 17: Die Wissensspirale⁴⁵⁵



Es lässt sich resümieren, dass für die Betrachtung des Offshoring dieses Modell eine gute Argumentationsgrundlage erzeugt, da die einzelnen Mitarbeiter bei einem Offshoringprojekt entscheidend sind. Es wird deutlich, dass Mitarbeiter zuerst einmal individuell lernen und weiter ihr Wissen explizieren müssen, bevor es in organisationales Wissen umgewandelt und somit für die Problemlösung resp. für weitere Offshoring-Aktivitäten sinnvoll eingesetzt werden kann. Zum anderen schildert das Modell, wie Handlungsweisen und Erfahrungen aus vorhergehenden Offshoringprojekten implementiert werden können und als Grundlage für folgende Offshoringprojekte dienen können.

Die bisher erörterten Darstellungen resp. Erklärungen des Lernprozesses bzw. Wissenskonversion repräsentieren die positive Variante des Lernens resp. der

⁴⁵⁴ Vgl. Nonaka (1994), S. 20.

⁴⁵⁵ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Nonaka & Takeuchi (1997), S. 87.

Wissensgenerierung, jedoch wurde bisher noch nicht in Betracht gezogen, dass Vorkommnisse oder Einflüsse das Lernen unterbinden resp. unterbrechen können, obwohl auch schon *Argyris/Schön* darauf hinweisen, dass sich beispielsweise das Prozesslernen in der Praxis nur sehr schwer realisieren lässt.⁴⁵⁶ Die Motive hierfür können in den mangelnden Fähigkeiten, aber auch fehlenden Möglichkeiten eines Unternehmens, sich mit den Misserfolgen und Problemen der Vergangenheit auseinanderzusetzen, liegen. Aber auch während des Single- resp. Double-loop-Learnings resp. der Wissenskonversion kann es zu Barrieren kommen, die das Lernen restringieren oder unterbinden.

4.5 Barrieren des individuellen und organisationalen Lernens

*„Nicht wissen wollen, ist die erste intellektuelle Todsünde,
nicht wissen lassen die zweite.“⁴⁵⁷*

Wie schon mehrfach erwähnt, kann eine Erweiterung der organisationalen Wissensbasis das Ergebnis des Lernens aus Offshoring widerspiegeln. Diese Erweiterung wiederum ist essenziell, um sich weiterhin im Wettbewerb behaupten zu können. Ist dies nicht der Fall, so muss die Frage geklärt werden, weshalb eine Erweiterung ausbleibt. Häufig wird aus den Erfahrungen, die während des Offshoring gewonnen werden, nicht oder nur sehr eingeschränkt gelernt. Ein denkbarer Grund hierfür sind Barrieren. In Anbetracht dieser Überlegung werden mögliche Barrieren des Lernens aus Offshoringenerfahrungen erörtert.

Als entscheidende Theorie zur Diskussion der Barrieren des Lernens kann hierbei auf den Zyklus des Wahlverhaltens von *March/Olsen* zurückgegriffen werden⁴⁵⁸, der im Zuge der Debatte der Entscheidungen schon zugrunde gelegt wurde.⁴⁵⁹ Dabei treffen die einzelnen Mitglieder einer Organisation ihre Entscheidungen, die Umwelt reagiert auf diese, und das Organisationsmitglied zieht seine Schlüsse aus der Reaktion und passt evtl. seine Entscheidungen an.⁴⁶⁰ Die Angleichung der Entscheidungen und die Entwicklung von abweichenden Handlungsweisen sind gerade im Offshoring kontinuierlich notwendig.

⁴⁵⁶ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 28.

⁴⁵⁷ Otto Galo.

⁴⁵⁸ Vgl. March & Olsen (1979), S. 13 ff.

⁴⁵⁹ Vgl. Kapitel 3.

⁴⁶⁰ Vgl. March & Olsen (1979), S. 13 ff.

Aufgrund der unterschiedlichen und abweichenden Umwelten kommt es natürlich häufig zu Reaktionen auf Handlungen, die ein Überdenken der ursprünglichen Entscheidung notwendig machen. Zu betonen ist hier die Verschiedenheit der vorherrschenden Kulturen am Offshoringauftragsort resp. -ausführungsland, denn diese determiniert häufig die Handlungsweisen ihrer Mitglieder und hat damit eine große Ausstrahlung auf die Rückmeldungen, die diese an Offshoringinitiatoren geben.⁴⁶¹

Erweitert liefert das Modell jedoch auch erste Hinweise auf das Vorhandensein von Schranken, die eine Verhinderung des Lernens verursachen.⁴⁶² Aufgrund dessen bildet diese Theorie einen Einstieg in die Diskussion der Barrieren im Hinblick auf das Lernen beim Offshoring.

March/Olsen formulieren zusätzlich zu der Theorie des vollständigen Lernzyklus die Theorie des unvollständigen Lernzyklus.⁴⁶³ Dabei werden Unterbrechungen und Störungen aufgezeigt, die den vollständigen Lernzyklus unterbrechen. Parallel zu den vier Phasen des vollständigen Lernzyklus entdecken sie auch vier verschiedene Klassen von Störungen:

1. Diskrepanz zwischen Denken und Handeln
2. Diskrepanz zwischen individueller Handlung und dem Verhalten von Organisationen
3. Diskrepanz zwischen der Organisation und der (erwarteten) Umweltveränderung
4. Diskrepanz zwischen Umweltzustand und individueller Perzeption⁴⁶⁴

Gerade beim Offshoring können starke Diskrepanzen in den einzelnen Schritten des Lernprozesses auftreten, dies beruht zum einen auf der Vielschichtigkeit der betroffenen Bereiche und zum anderen auf den zuvor erwähnten komplexen Umweltreaktionen, häufig ausgelöst durch die unterschiedlichen tangierten Kulturen. Daher bietet die Theorie von *March/Olsen* einen entsprechend breiten Ansatz, um die detaillierte Barrierendiskussion zu eröffnen.

Die Literatur zum Thema der Lernbarrieren ist komplex. Möchte man die Lernbarrieren in Bezug auf das Offshoring jedoch identifizieren und klassifizieren, so bietet sich eine Grobklassifizierung in strukturelle vs. politisch-kulturelle sowie individuelle vs. kollektive Barrieren an. Mit dieser Grobklassifizierung wird dem wesentlichen Einfluss der Kultur

⁴⁶¹ Vgl. Diskussion zu Lernauslöser in Kapitel 4.3.

⁴⁶² Vgl. Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 65.

⁴⁶³ Vgl. March & Olsen (1979), S. 22. und S. 56 ff.

⁴⁶⁴ Überschriften zitiert nach Schreyögg (1999), S. 530 f.

während der Risikodiskussion Genüge getan, aber auch der Kultureinfluss während des Lernens wird berücksichtigt. Des Weiteren fließt in die Überlegung ein, dass Lernen aus Offshoring immer erst auf individueller Ebene stattfinden muss, bevor eine Übertragung auf eine kollektive Ebene passieren kann. Die Systematisierung von Schüppel⁴⁶⁵ löst diese Diskussion auf, indem er ein Lernprozessmodell⁴⁶⁶ als Grundlage seiner Klassifikation verwendet und somit eine Verknüpfung des individuellen und organisationalen Lernens⁴⁶⁷ bei gleichzeitiger Integration der Lernbarrieren gewährleistet.

Wie oben schon erwähnt, unterteilt sich die erste Dimension in strukturelle Lernbarrieren, also Beeinträchtigungen, die auf die strukturellen Bedingungen im Unternehmen zurückzuführen sind, und in politisch-kulturelle Lern- und Wissensbarrieren, die aufgrund von Doktrinen entstehen.⁴⁶⁸ Gerade im Offshoring sind häufig Subkulturen anzutreffen, durch die Lernen verhindert werden kann, weil die Mitglieder Probleme haben, die Aussagen der anderen Subkultur zu verstehen.⁴⁶⁹ Eine Begründung dafür ist in den verschiedenen „Sprachen“ und den Zielsystemen der Unternehmensmitglieder zu finden⁴⁷⁰, welche im Zusammenhang mit der Diskussion der Risiken in Kapitel 3.3 schon eingehend besprochen wurden.

Die zweite Dimension differenziert zwischen kollektiven und individuellen Lernbarrieren.⁴⁷¹ Dabei versteht man unter einer individuellen Lernbarriere

*„[...] , dass ein einzelnes Organisationsmitglied sein individuelles Wissenspotential an seinem Arbeitsplatz, in seiner Arbeitsgruppe und der Gesamtorganisation nur bedingt zur Verfügung stellt“.*⁴⁷²

Dabei ist aber zu beachten, dass auch in entgegengesetzter Richtung individuelle Barrieren existieren können, wenn Wissenspotenziale aus der organisationalen Umgebung von dem Individuum nicht aufgenommen werden können.⁴⁷³

⁴⁶⁵ Vgl. Schüppel (1996), S. 108 ff.

⁴⁶⁶ Vgl. Kim (1993), S. 37 ff.

⁴⁶⁷ Vgl. hierzu auch Diskussion in Kapitel 4.4.

⁴⁶⁸ Vgl. Schüppel (1996), S. 115 ff. Die Überlegungen von Schüppel basieren dabei u. a. auf Überlegungen von Sorg (1982) und Wilensky (1967).

⁴⁶⁹ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 4 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Kieser (1998).

⁴⁷¹ Vgl. Schüppel (1996), S. 110 ff.

⁴⁷² Ebd., S. 110.

⁴⁷³ Vgl. ebd., S. 111.

Kollektive Lernbarrieren reflektieren auf den Wissenstransfer in Gruppen und beinhalten resp. verhindern das optimale Ausnutzen des Gruppenpotenzials. Dies bedingt einen suboptimalen bereichs- bzw. gruppenübergreifenden Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens.⁴⁷⁴ Potenzielle Lernbarrieren lassen sich aus der Kombination der oben beschriebenen Arten von Wissens- und Lernbarrieren ableiten.

Abbildung 18: Einordnung von Lernbarrieren an einigen Beispielen nach Schüppel⁴⁷⁵

	Individuelle	Kollektive
Strukturelle	Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Lernkapazität Individualität und Vergangenheitsorientierung Emotional-motivationaler Aktivierungsgrad Intrapsychische Konflikte Skilled Incompetence	Vertikale, horizontale, laterale Informationsfilter Spezialisierung und Zentralisierung Machtverteilung Kooperationskonflikte Defensive Routinen
Politisch-kulturelle	Rollenzwang Audience Learning Superstitious Learning Learning under Ambiguity	Einheitskultur Kulturelle Diversität Mythen und Traditionen

Grundsätzlich zu erwähnen ist, dass eine Überlappung der Felder möglich ist.⁴⁷⁶

4.6 Lernfördernder Kontext

Wie am Anfang des Kapitels schon beleuchtet, besteht das gesamtheitliche Modell des Lernens aus drei Stationen. Eine dieser Stationen stellt die unterschiedlichen Plattformen des organisationalen Lernens dar und wird von *Nonaka* als **ba** bezeichnet.⁴⁷⁷

⁴⁷⁴ Vgl. Schüppel (1996), S. 110.

⁴⁷⁵ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Schüppel (1996), S. 122.

⁴⁷⁶ Vgl. Schüppel (1996), S. 122.

⁴⁷⁷ Nonaka et al. (2001), S. 493.

Das Hauptziel dieses lernfördernden Kontextes ist es, Voraussetzungen und Freiräume für Interaktionen zwischen den Unternehmensmitgliedern zu schaffen, in denen gemachte Erfahrungen, erste Denkansätze und individuelle Denkmodelle ausgetauscht werden können, um die Wissensgenerierung zu verbessern und damit implizites Wissen in explizites Wissen umwandeln zu können.⁴⁷⁸ Oder mit anderen Worten gesagt, erscheint es unabdingbar, Freiräume zu schaffen, die eigenverantwortliches Handeln und kreatives Denken unterstützen.⁴⁷⁹ Dabei muss darunter nicht zwangsweise ein physischer Raum verstanden werden.⁴⁸⁰ Gerade im Offshoring muss das Umfeld aller tangierten Mitarbeiter lerngerecht gestaltet werden, um implizites Wissen in explizites Wissen umwandeln zu können. Erschwert wird dies im Fall des Offshoring durch die Komplexität des Offshoring beispielsweise in Bezug auf die verschiedenen Standorte, die berücksichtigt werden müssen. Um dieses Problem zu beheben, empfehlen *Nonaka/Konno* die Gestaltung alternativer Lernräume. Auch in Bezug auf den derzeitigen Stand im Wissenskonzessionsprozess erscheint diese Empfehlung relevant, denn hier sollten die Lernräume der entsprechenden Wissenskonzessionsstufe ebenfalls angepasst werden, d. h., die Übertragung von implizitem Wissen resp. explizitem Wissen sollte entsprechend integriert werden.⁴⁸¹ Nicht unbeachtet bleiben darf dabei, dass natürlich auch Barrieren bei der Explizierung des Wissens durch die Kreation der Lernräume vermieden resp. aufgehoben werden müssen. Diese Aufgabe der Kreation eines lernfördernden Kontexts, damit implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt werden kann, ist die Hauptaufgabe des Wissensmanagements.

Durch ein durchdachtes und funktionierendes Wissensmanagement erlangt die Organisation die Handhabung, gezielt organisationales wie auch individuelles Wissen zu gewinnen, zu bewahren, zu nutzen und auch zu übertragen.⁴⁸²

Wissensmanagement kann somit als

*„[...] zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck als notwendig angesehen werden [...]“*⁴⁸³

erachtet werden.

⁴⁷⁸ Vgl. Nonaka et al. (2001), S. 499.

⁴⁷⁹ Vgl. Müller-Stewens & Pautzke (1994), S. 194.

⁴⁸⁰ Vgl. Nonaka & Konno (1998), S. 40 ff.

⁴⁸¹ Vgl. ebd., S. 40 ff.

⁴⁸² Vgl. Probst et al. (1999), S. 58.

⁴⁸³ Moore (2000), S. 12.

Wissen in unterschiedlichen Kontexten zu managen und das bestmögliche Ergebnis aus dem vorhandenen Wissen zu schöpfen, ist keinesfalls eine neue Erscheinung. Schon vor über 2000 Jahren hat man Instrumente gesucht, um Wissen zu bewahren bzw. es weiterzugeben. Die Bedeutung und das Entwicklungspotenzial sind aber auch in der heutigen Zeit vor allem im Zusammenhang mit der Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen nicht gesunken. Nach Umfragen nutzen rund 46 % der Unternehmen weniger als die Hälfte ihres Wissens.⁴⁸⁴ 80 % der Unternehmen beklagen sich über Wissensverluste und Doppelarbeit, da Wissen nur in speziellen Bereichen resp. bei speziellen Mitgliedern vorhanden ist,⁴⁸⁵ und nur 24 % schätzen ihre gegenwärtige Nutzung des vorhandenen Wissens als gut bis sehr gut ein.⁴⁸⁶

Damit das Wissensmanagement gerade im Bereich des Offshoring seine unterstützende Wirkung bei der Explizierung von Wissen entfalten kann, bedarf es eines passenden Ansatzes. Bei der Implementierung des Wissensmanagements in einer Organisation ist es notwendig, einen gesamtheitlichen Ansatz zu nutzen. Ein solcher Ansatz hält mit der Anwendung des sog. „TOM-Modells“⁴⁸⁷ Einzug. Dieses Akronym steht für Technik-Organisation-Mensch-Modell und charakterisiert damit die drei strategischen Hauptkomponenten des Modells. Dabei rangiert die Überzeugung im Mittelpunkt, ohne Einbringung aller drei Dimensionen könne kein erfolgreiches Wissensmanagement etabliert werden, d. h., Einzelaktionen oder die Betrachtung einer einzelnen Komponente führen laut diesem Ansatz nicht zum Erfolg.⁴⁸⁸ Unter dem Überbegriff der Technik wird in diesem Model die verwendete und verfügbare Informationstechnologie verstanden, hierunter fallen beispielsweise Datenbanken, Software usw. Die Organisation gilt als Synonym für die Methodenwahl beim Wissenserwerb, Speicherung und Transfer. Die Komponente „Mensch“ symbolisiert hingegen die Gestaltung einer Unternehmenskultur, die einen kontinuierlichen Wissensfluss unterstützt.⁴⁸⁹

⁴⁸⁴ Vgl. Bullinger et al. (1998), S. 7 ff.

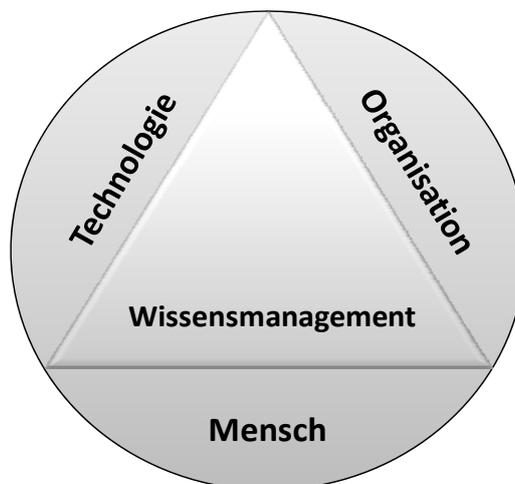
⁴⁸⁵ Vgl. Ohle (2003).

⁴⁸⁶ Vgl. Decker (2005), S. 30.

⁴⁸⁷ Bullinger et al. (1997).

⁴⁸⁸ Vgl. Decker (2005), S. 21.

⁴⁸⁹ Vgl. Bullinger et al. (1998), S. 7 ff.

Abbildung 19: Das TOM-Modell⁴⁹⁰

Gerade im Offshoring ist es notwendig, den Fokus auf einen breiten Ansatz zu lenken, der verschiedene Dimensionen involviert. Die Begründung hierfür ist in der Komplexität des Offshoring an sich zu sehen. Eine wesentliche Komponente ist der Mensch, denn er fungiert als Ausgangspunkt des organisationalen Lernens. Während des Offshoring werden die unterschiedlichsten Unternehmensmitglieder aus den verschiedenen Bereichen tangiert resp. aus divergierenden Unternehmen. Des Weiteren spielt die Unternehmenskultur beim Offshoring eine wesentliche Rolle, wie in den vorangegangenen Kapiteln schon erläutert. Den Menschen im Zusammenhang mit dem Offshoring zu vernachlässigen, würde eine der Hauptkomponenten des Offshoring übersehen. Aber auch die Integration der Komponente „Technologie“ darf beim Offshoring nicht ausgeklammert werden, denn gerade durch die Zusammenarbeit zweier teils unabhängiger (Offshoring-Outsourcing) resp. abhängiger (Internal Offshoring) Unternehmen (steile) ist eine funktionierende Informationstechnologie unabdingbar. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf den Transfer des Wissens mithilfe der Informationstechnologie zu richten, beispielsweise anhand von Datenbanken. Unterstrichen wird dieses Argument auch durch die psychische Distanz der Offshoringteilnehmer. Ohne die entsprechende Technologie wäre ein Austausch resp. Transfer, aber auch Einsatz von Wissen nicht möglich, und der gesamte Wissensprozess wäre nicht realisierbar.⁴⁹¹ Die Argumentation für die zwingende Integration der letzten Komponente „Organisation“ ist nicht ganz so klar

⁴⁹⁰ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnungen an Bullinger et al. (1997).

⁴⁹¹ Vgl. Kapitel 4.4.

ersichtlich, wie dies bei den ersten beiden Komponenten der Fall war. Nichtsdestotrotz darf sie bei der Ausgestaltung des Wissensmanagements im Zusammenhang mit dem Offshoring nicht ausgelassen werden. Durch die Integration verschiedener Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten muss das Unternehmen Prozesse resp. Strukturen schaffen, um diese Mitarbeiter zusammenzubringen bzw. eine Zusammenarbeit zu ermöglichen. Ebenfalls muss die Organisation so gestaltet werden, dass das Offshoring zum Entstehen von Wettbewerbsvorteilen beitragen kann und als Bestandteil des alltäglichen Geschäftsablaufes eingebunden werden kann.

Grundsätzlich stehen Unternehmen verschiedene Ausprägungen des TOM-Modells zur Verfügung. Dabei kommt es u. a. auf das Geschäftsfeld, aber auch auf das Geschäftsgebiet an, welche Strategie gewählt werden sollte.⁴⁹² Entscheidend ist jedoch, ob es sich bei dem entsprechend zu transferierenden Wissen um explizites resp. implizites Wissen handelt resp. auf welcher Stufe sich das Unternehmen derzeit im Wissenskonversionsprozess befindet. Basierend auf dieser Unterscheidung, muss das Unternehmen eine entsprechende Strategie wählen, um den bestmöglichen Lernraum für die Mitarbeiter zu erzeugen.⁴⁹³ Dabei hat das Unternehmen im Zusammenhang mit dem Offshoring zwei gegensätzliche Alternativen: eine Kodifizierungsstrategie oder Personalisierungsstrategie.⁴⁹⁴ Die beiden Strategien platzieren die Hauptkomponenten des TOM-Modells mit unterschiedlichen Gewichtungen in den Vordergrund.

TOM-Personalisierungsstrategie

In den ersten Stufen der Wissenskonversion steht die Übertragung von implizitem Wissen, und somit der Austausch und der Aufbau von implizitem Wissen, im Mittelpunkt, so bedarf es einer Personalisierungsstrategie. Hierbei ist das Hauptziel, den Austausch von Wissen zwischen Personen zu optimieren.⁴⁹⁵ Besondere Bedeutung hat die Erstellung eines Umfeldes, das Mitarbeiter zum gemeinsamen Lernen motiviert und den Wissensfluss zwischen den Mitarbeitern reibungslos ablaufen lässt.⁴⁹⁶ Untersuchungen belegen, dass die

⁴⁹² Vgl. Hansen et al. (1999), S. 85 ff.

⁴⁹³ Vgl. Kapitel 4.4.

⁴⁹⁴ Vgl. Hansen et al. (1999), S. 85 ff. Zu einer Übersicht der Kodifizierung/Personalisierungstheorie siehe auch Wesoly & Stolk (2003), S. 685 ff.

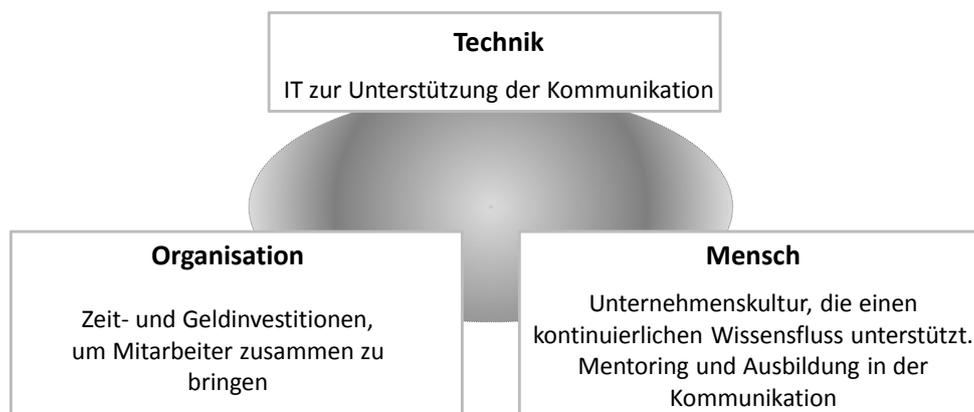
⁴⁹⁵ Vgl. Decker (2005), S. 19.

⁴⁹⁶ Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung/Akademie Management und Politik (2007), S. 36.

„[...] *strategisch relevanten Informationsbestände eines Unternehmens hauptsächlich in den Köpfen der personellen Wissensträger und weniger in formalen Informationssystemen zu finden sind. So basiert die Gewinnung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen zu zwei Dritteln auf der direkten Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern, und nur ein Drittel des Informationsbedarfes wird per Dokumente oder sonstige statistische Medien [gestillt][...]*“.⁴⁹⁷

Um den Austausch zu gewährleisten, konzentriert sich das Wissensmanagement auf die Unternehmensmitglieder, und die Komponente „Mensch“ rückt in den Vordergrund. Hierbei übt die lernfördernde Gestaltung der Unternehmenskultur einen ebenso wesentlichen Einfluss wie unterstützende Maßnahmen, wie beispielsweise Mentoring oder Coaching, aus.⁴⁹⁸ Unterstützt wird die Orientierung an der Mensch-Komponente auch durch die Organisation und Technologie, indem Mittel resp. Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden, die die Kommunikation zwischen den Offshoringmitgliedern fördern.

Abbildung 20: TOM-Personalisierungsstrategie⁴⁹⁹



TOM-Kodifizierungsstrategie

Handelt es sich hauptsächlich um explizites Wissen, somit um Wissen, das sich gut kodifizieren, schriftlich erfassen und weiterleiten lässt, ist zu vermuten, dass die Komponente „Technik“ und damit die Erfassung sowie Verarbeitung des Wissens in Datenbanken, Intranet

⁴⁹⁷ Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 47. mit Verweis auf Davenport & Prusak (1999), S. 44.

⁴⁹⁸ Vgl. Gerhards & Trauner (2007), S. 30.

⁴⁹⁹ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Gerhards & Trauner (2007), S. 30.

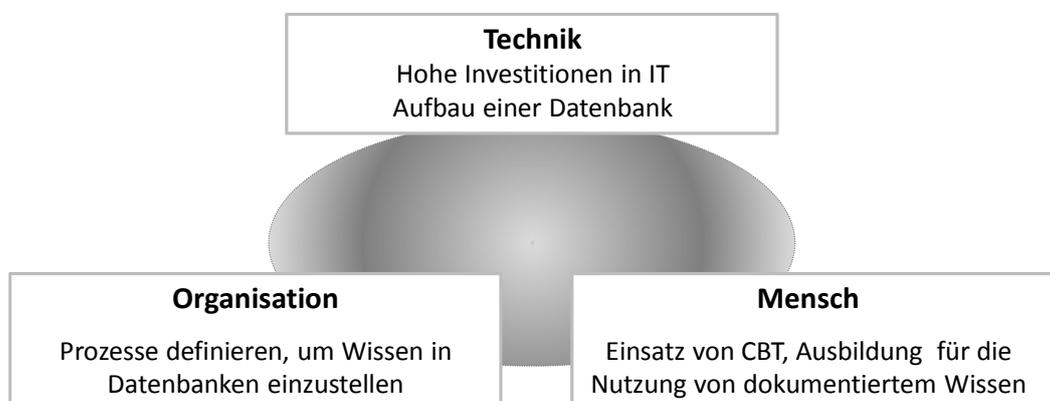
usw. entscheidend für die Nutzung ist. Mit anderen Worten, wird das Wissen häufig benötigt, so liegt der Schwerpunkt auf der Explizierung des impliziten Wissens eines Mitarbeiters.⁵⁰⁰

In Bezug auf diese Überlegungen orientiert sich der Fokus der getätigten personellen und finanziellen Investitionen am Bereich der Technik.

Aber auch die beiden anderen Komponenten müssen entsprechend des TOM-Modells ausgestattet werden. Dabei reflektieren diese bei der Komponente „Mensch“ auf die Schulung und Übermittlung von Wissen im Hinblick auf die Nutzung der angebotenen IT-Definition.

Die Komponente „Organisation“ legt ihr Gewicht dagegen hauptsächlich auf die Analyse von Geschäftsprozessen und die Beschreibung von einzelnen Arbeitsschritten.⁵⁰¹

Abbildung 21: TOM-Modell Kodifizierungsstrategie⁵⁰²



Es ist festzustellen, dass je nach Art des Wissens und somit derzeitigem Stand der Wissenskonversion die Wissensmanagementstrategie angepasst werden muss. Durch die Entscheidung für die eine oder andere Strategie hat das Wissensmanagement Einfluss auf die Speicherung und die Verwendung von Wissen, das beim Offshoring generiert wird, und verbessert somit den entstehenden Lernraum.

⁵⁰⁰ Vgl. Decker (2005), S. 19.

⁵⁰¹ Vgl. Friedrich-Ebert-Stiftung/Akademie Management und Politik (2007), S. 36.

⁵⁰² Quelle: In Anlehnung an Gerhards & Trauner (2007), S. 30.

5 Zwischenfazit – Ausgangslage für die empirische Untersuchung

„Wissen ist mittlerweile unverzichtbar für den entscheidenden Vorsprung auf dem Markt.“⁵⁰³

Die Arbeit widmet sich im Weiteren der empirischen Untersuchung des Lernens von Unternehmensmitgliedern und Unternehmen. Im Zusammenhang mit dem Offshoring soll analysiert werden, wie sich negative Erfahrungen präsentieren, welche Lernergebnisse in Verbindung mit diesen negativen Erfahrungen auftreten und wie das Lernen abläuft. Des Weiteren soll analysiert werden, welche Muster sich im Zusammenhang mit dem Lernen aus den speziellen Erfahrungen beim Offshoring ableiten lassen. Weitergehend sollen aus den aufzuzeigenden Mustern des Lernens aus negativen Offshoringerfahrungen Handlungsempfehlungen für die zukünftige Offshoringforschung, -planung und -durchführung sowie für die Organisation und Unterstützung des organisationalen Lernens im Unternehmen generiert werden.

Die konzeptionelle Beschäftigung mit dem ersten Themenfeld des „Offshoring“ demonstrierte, dass Offshoring zuerst einmal von Outsourcing und Internationalisierung abgegrenzt werden muss, im Besonderen unter der Bezugnahme des Lernens. Entgegen vieler verfügbarer Theorien wurde Offshoring als Offshoring Outsourcing und Captive Offshoring kategorisiert. Die verwendete Arbeitsdefinition konzentriert sich dabei auf den Lernfokus und definiert die Minimalanforderung, dass Güter & Dienstleistungen in einem Land außerhalb des Heimatlandes hergestellt werden müssen, und sieht schlussendlich Offshoring als Gegenstück zu (Onshore) Outsourcing sowie als Teilgebiet der Internationalisierung an. Anschließend erfolgte die Definitionsabgrenzung des Begriffs der Erfahrung.

Ferner wurde evident, dass ein detaillierter Blick auf die Grundlage für das Lernen – die Entscheidungstheorie – notwendig war. Der Entscheidungsprozess kann grundsätzlich in zwei Phasen differenziert werden: die Planungsphase und die Durchführungsphase, welche beide auf das Offshoring angewendet wurden. Um darstellbar zu machen, wie negative Erfahrungen

⁵⁰³ Vgl. Probst et al. (1999), S. 58.

aus dem Offshoring entstehen, war eine Beschäftigung mit den Zielen des Offshoring zum einen und den möglichen Risiken des Offshoring zum anderen unerlässlich. Bei den Zielen erwies es sich, dass hauptsächlich leistungssteigernde Ziele im Mittelpunkt standen, um das Motiv der Wettbewerbsverbesserung resp. Erhaltung konkretisieren zu können. Jedoch die zweite Zielgruppe der „Capability Goals“ befindet sich in engerem Zusammenhang mit dem Lernen, denn zur Erreichung ist weitgehendes Lernen vonnöten. Basierend auf den gewählten Zielen, entwerfen die Unternehmen auch ihre Offshoringplanung. Die Risiken, die während des Offshoring auftauchen, sind im Rahmen des *Dülferschen* Schichtmodells strukturierbar⁵⁰⁴ und können darauf beruhend und in Verbindung mit der zugrunde gelegten lernfokussierten Offshoringdefinition, in Risiken mit dem Offshoringland, dem Offshoringinitiator oder dem Offshoringauftragsgeber eingeordnet werden. Des Weiteren offenbarte sich der Einfluss der Unternehmenskultur und Länderkultur. Diese vorgestellten Einflüsse spielen eine wesentliche Rolle beim Entscheidungsprozess im Zusammenhang mit dem Offshoring. Probleme beim Offshoring veranlassen zur Nichterreichung der Ziele; daraus können negative Erfahrungen resultieren, welche wiederum Lernen auslösen können. Ebenfalls auf die Entscheidung Einfluss nehmend, sind bisherige Erfahrungen beim Offshoring resp. mit der Internationalisierung. Da Offshoring ein Bereich der Internationalisierung ist, wurde eine Internationalisierungstheorie herangezogen, um die Erfahrungsdiskussion mit dem Offshoring theoretisch verorten zu können. Hierfür wurde auf einen Partialansatz der Internationalisierung⁵⁰⁵ – die Theorie von *Johanson/Vahlne* – zurückgegriffen, da diese die Erfahrungen und das Lernen aus der Internationalisierung erklärt⁵⁰⁶ und erläutert, wie diese Erfahrungen bei Entscheidungen vor dem Hintergrund des Offshoring eingebracht werden können.

Zur spezifizierten Betrachtung des Lernens wurde in Kapitel 4 das gesamtheitliche Modell des Lernens von *Nonaka* ausgewählt; und die einzelnen Komponenten wurden diskutiert.⁵⁰⁷ Um die Beantwortung der Forschungsfragen gewährleisten zu können, wurde die Debatte durch die Exemplifizierung von möglichen Lernauslösern ausgeweitet. Gerade im Zusammenhang mit den Lernauslösern zeigt sich auch in dieser Verbindung der Einfluss des Kontextfaktors „Kultur“.

⁵⁰⁴ Vgl. Dülfers & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

⁵⁰⁵ Vgl. hierzu beispielsweise Jahrreiss (1984), S. 20; Braun (1988), S. 48, die argumentieren, dass es keinen gesamtheitlichen Internationalisierungsansatz gibt.

⁵⁰⁶ Vgl. Johanson & Vahlne (1990), S. 12 ff.

⁵⁰⁷ Vgl. Nonaka et al. (2001), S. 491 ff.

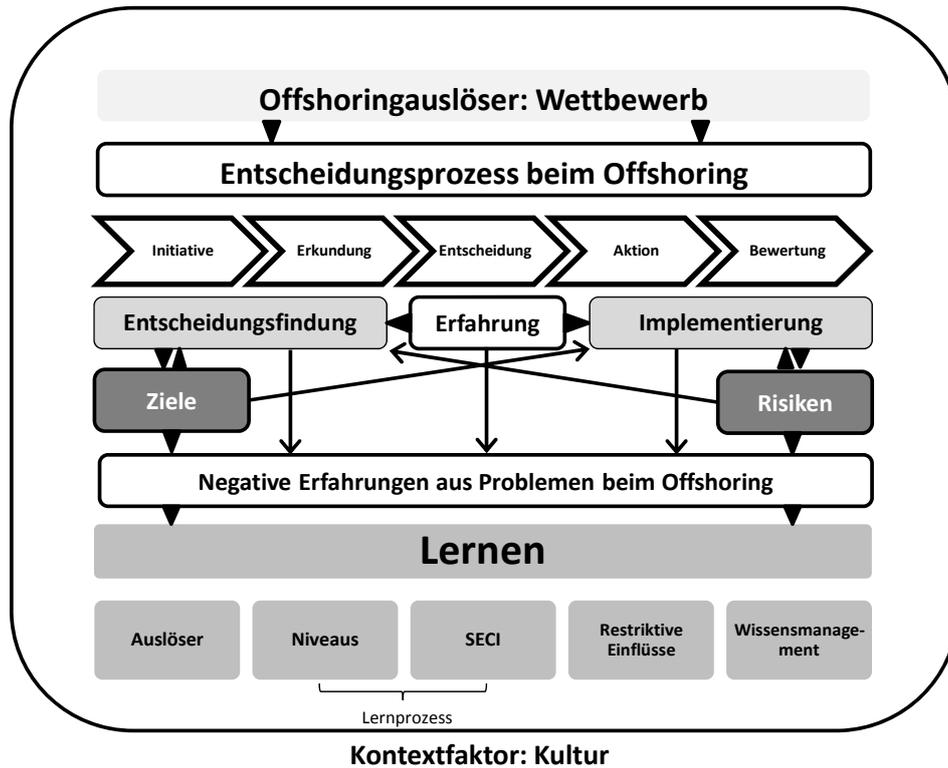
Es kristallisiert sich heraus, dass bei der Frage nach dem Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring auch Lernbarrieren eine deutliche Prägnanz entfalten; anhand der Theorie von *Schüppel* können diese in eine zweidimensionale Matrix⁵⁰⁸ eingegliedert werden, die zur Analyse der empirischen Ergebnisse dienen kann.⁵⁰⁹ Während der Betrachtung wurde auch die hervorgehobene Position der Kultur in Verbindung mit den Lernbarrieren evident. Um diese Lernbarrieren minimieren zu können und den für das Externalisieren von impliziten Wissen notwendigen Lernraum kreieren sowie vergrößern zu können, benötigt ein Unternehmen einen systematischen Ansatz des Wissensmanagements. Die in Verbindung mit dem Offshoring sich empfehlenden Ansätze des TOM-Modells werden in einen Personalisierungs- und Kodifizierungsansatz aufgespalten.⁵¹⁰

In Abbildung 22: Konzeptioneller Rahmen sind die in der Theorie erarbeiteten Bausteine der Entscheidungstheorie vor dem Hintergrund des Offshoring und des Lernens zusammengefügt. Ebenfalls integriert wurde der Kontextfaktor der Kultur, der sich sowohl im Kontext mit der Entscheidungstheorie als auch mit dem Lernen als wesentlich herauskristallisierte. Sie bilden das Fundament für die weitergehende Analyse der in der eigenen Erhebung gewonnenen empirischen Ergebnisse.

⁵⁰⁸ Die beiden Dimensionen sind individuell vs. kollektiv und strukturell vs. politisch/kulturell.

⁵⁰⁹ Vgl. Schüppel (1996), S. 122 ff.

⁵¹⁰ Vgl. Gerhards & Trauner (2007), S. 30.

Abbildung 22: Konzeptioneller Rahmen⁵¹¹

Unter Rückgriff auf die einzelnen Bausteine des konzeptionellen Kapitels sind in der nachfolgenden empirischen Untersuchung die geführten Gespräche mit den Unternehmensmitgliedern auszuwerten, um Muster des Lernens aus negativen Offshoringenerfahrungen aufzudecken, vorhandene theoretische Ansätze zu bestätigen bzw. abzulehnen. Am Ende sollen Implikationen für Unternehmen und deren zukünftigen Umgang mit Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring geliefert werden.

⁵¹¹ Quelle: Eigene Erstellung.

6 Methodik und Forschungsdesign der empirischen Untersuchung

Im Folgenden werden die empirische Untersuchung und deren Prozess beleuchtet sowie schrittweise dokumentiert. Während der Bearbeitung des Themenkomplexes kristallisierte sich zunehmend heraus, dass eine qualitative Vorgehensweise für die zu untersuchende Fragestellung den höchsten Erkenntnisgewinn erwarten lässt. Begonnen wird die Darstellung daher mit der detaillierten Diskussion des gewählten Untersuchungsdesigns, insbesondere des gewählten Untersuchungsansatzes und der Forschungsmethode.

Nach der Evaluierung der Forschungsmethode wird die methodische Vorgehensweise präzisiert, welche sich in die Identifikation der Stichprobe, die Durchführung der Interviews sowie die Auswahl geeigneter Analyse- resp. Auswertungsinstrumente und die Durchführung der Analyse differenziert. In einem abschließenden Kapitel wird die Qualitätsdiskussion zur vorliegenden Studie geführt, wobei in einem ersten Schritt die Kriterien zur Qualitätsprüfung identifiziert und darauf folgend die Ausprägungen der Studie zur Qualitätserreichung konkretisiert werden.

6.1 Untersuchungsdesign

6.1.1 Untersuchungsansatz

Grundsätzlich lassen sich in den sozialwissenschaftlichen Verfahren zwei große methodologische Ansätze differenzieren. Dabei handelt es sich zum einen um den quantitativen Ansatz und zum anderen um den in dieser Untersuchung verfolgten qualitativen Untersuchungsansatz. Die Auswahl des passenden Untersuchungsansatzes sollte sich zum einen nach der Fragestellung der Untersuchung richten⁵¹² und andererseits nach den vorhandenen Kenntnissen des Forschers in Bezug auf den anzuvisierenden Sachverhalt.⁵¹³

Qualitative Forschung kann in den Sozialwissenschaften auf eine lange Tradition zurückblicken und erfährt seit den 1960er-Jahren in den USA immer größerer

⁵¹² Vgl. Yin (2003), S. 1 ff.; Miles & Huberman (2008), S. 10.

⁵¹³ Vgl. Walgenbach (2000), S. 93.

Aufmerksamkeit. Aber auch im deutschsprachigen Raum nimmt die Aufmerksamkeit resp. Anwendung qualitativer Forschung seit den 1970er-Jahren stetig zu.⁵¹⁴ Jedoch werden qualitative Untersuchungen in den Wirtschaftswissenschaften noch eher selten angewendet.⁵¹⁵ Daher soll der qualitative Ansatz im folgenden Abschnitt erläutert werden. Es ist zu erklären, warum er für die Erforschung der Fragestellung von besonderem Nutzen ist.

Das Augenscheinliche an der qualitativen Forschung ist, dass sie bei ihrem Vorgehen subjektive Meinungen zu analysieren versucht. Sachverhalte werden anhand von Termini erfasst und ausgewertet.⁵¹⁶ Dabei rangiert immer die Zielsetzung des Verstehens im Vordergrund.⁵¹⁷ Zusammenfassend ist dann ein qualitativer Untersuchungsansatz auszuwählen, wenn die Fragestellung einer Untersuchung einen explorativen und offenen Charakter aufweist resp. die Fragen nach dem „Wie“ oder „Warum“ eines Sachverhaltes Gegenstand der Analyse sind. Auch bei neuen Untersuchungsfeldern, die komplex und wenig überschaubar sind, empfiehlt sich ein qualitativer Ansatz.⁵¹⁸

Unter Anwendung der besonderen Merkmale eines qualitativen Ansatzes wird die Entscheidung für eine qualitative Untersuchung, basierend auf folgenden Argumenten, hergeleitet:

- Zum einen besteht die Möglichkeit, durch eine qualitative Studie in Bereiche vorzudringen, die bisher nur wenig erforscht wurden. Die gestellte Forschungsfrage nach dem Lernen bei negativen Erfahrungen beim Offshoring weist einen explorativen und offenen Charakter auf. Die Untersuchung orientiert sich an Fragen danach, „wie“ aus negativen Erfahrungen gelernt wird, „warum“ aus ihnen gelernt wird oder „warum nicht“ gelernt wird.

In diesem Kontext erscheint es sehr hilfreich, dass die qualitative Methode den Vorteil besitzt, sich

⁵¹⁴ Vgl. Flick (1999), S. 20.

⁵¹⁵ Häufig wird qualitative Forschung noch mit den Adjektiven „unsystematisch“, „impressionistisch“ oder „exploratorisch“ etikettiert; vgl. Glaser & Strauss (2005), S. 227.

⁵¹⁶ Vgl. Mayring (2007), S. 16 f.

⁵¹⁷ Vgl. Helfferich (2005), S. 19.

⁵¹⁸ Vgl. beispielsweise Flick et al. (1995), S. 16. Vgl. für eine umfassende Gegenüberstellung der Ansätze (qualitative vs. quantitative) Lamnek (1995a), S. 258 ff.

*„[...] in einer sehr offenen Weise einer nur grob umrissenen Thematik an[zu]nähern und den befragten Personen einen sehr weiten Gestaltungsspielraum ein[zu]räumen“.*⁵¹⁹

- Zum anderen ist es nur mit einer qualitativen Untersuchung optimal realisierbar, den Zusammenhang zwischen den Problemen von Offshoringprojekten und den damit verbundenen Entscheidungen und Veränderungen in einem Unternehmen zu verdeutlichen und somit einen ersten Eindruck von Lernen in einem Unternehmen zu erlangen. Die Existenz einer kausalen Verbindung kann auch mit einem quantitativen Verfahren kontrolliert werden, doch das qualitative Verfahren erlaubt es darüber hinaus, auch die Ursache des Zusammenhangs aufzuklären, was wesentlich für diese Studie ist.⁵²⁰
- Des Weiteren unterstützt die qualitative Untersuchungsmethode die Betrachtung eines speziellen Falles, ohne seine Umgebung außer Acht zu lassen. Während der Untersuchung rangiert das Offshoringprojekt an sich im Vordergrund, jedoch kann dieses nicht losgelöst von der Umgebung diskutiert werden. Das Unternehmen, die Umwelt und im Besonderen kulturelle Einflüsse wirken ebenfalls prägend.
- Auch wird durch die Flexibilität, die eine qualitative Untersuchungsmethode beinhaltet, die Gelegenheit unterstützt, sich diesem komplexen Feld gebührend zu nähern.⁵²¹
- Die Untersuchung kognitiver Prozesse erschließt sich dem Befragten in manchen Fällen nicht unmittelbar und die bei der

*„[...] Beantwortung solcher Fragen nötige Introspektion kann häufig erst durch gezieltes (Nach)-Fragen angeregt werden“.*⁵²²

Dies ist nur während einer qualitativen Untersuchung denkbar. Beispielsweise ist dies der Fall, wenn die Frage diskutiert wird, wann der Vorgang des Lernens während des Offshoring einsetzt.

- Wie bereits konstatiert, ist die Zielsetzung der qualitativen Forschung das Verstehen.⁵²³ Genau hierin liegt eine weitere Begründung für die Nutzung des

⁵¹⁹ Froschauer & Lueger (2003), S. 34.

⁵²⁰ Vgl. Yin (2003), S. 1 ff.

⁵²¹ Vgl. hierzu die Stärken der qualitativen Untersuchung beispielsweise bei Miles & Huberman (2008), S. 10; Froschauer & Lueger (2003), S. 20; Flick et al. (2007), S. 13 ff.

⁵²² Schmickl (2006), S. 125.

qualitativen Ansatzes für das zu analysierende Problem, denn ein derart „sensibles“ Feld kann am besten mithilfe des „Verstehens“ bearbeitet werden. Dies ist beispielsweise notwendig, wenn Befragte sich das „Nicht-Lernen“ oder Fehlentscheidungen während des Offshoring eingestehen müssen und versucht wird, zu analysieren, warum dies der Fall ist.

6.1.2 Interview als Forschungsmethode

Zur Umsetzung des qualitativen Forschungsansatzes stehen grundsätzlich mehrere Forschungsmethoden zur Verfügung.⁵²⁴ Basierend auf den Untersuchungsfragen, gilt jedoch das persönliche Interview als geeignetes Mittel zur Gewinnung der benötigten Daten, denn nur auf diesem Weg kann sich diesem sensiblen Thema genähert werden, und die häufig „versteckten“ Informationen können hervorgehoben werden.⁵²⁵

In der Literatur grassiert eine Vielzahl von Typisierungen von Interviewarten. Im Allgemeinen können drei verschiedene Vorgehensweisen identifiziert werden, die sich hauptsächlich im Grad der Standardisiertheit voneinander abheben. Während beim standardisierten Interview der/die InterviewerIn einem genau festgelegten Plan bei der Formulierung der Fragen sowie ihrer Reihenfolge folgt und die interviewte Person keine Möglichkeiten hat, von den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten abzuweichen, besteht beim halbstrukturierten Interview diese Abkehr von den Antwortmöglichkeiten in gewissem Maße. Eine dritte Variante der Durchführung bildet das unstrukturierte Interview, das sich dadurch definiert, dass es keine Antwortmöglichkeiten vorgibt.⁵²⁶

Beim nicht standardisierten Interview sind der Fragewortlaut und die Reihenfolge nicht vorgeschrieben, des Weiteren können die Interviewten völlig frei antworten, da keine Antworten vorgegeben sind.⁵²⁷ Dies ist im Zusammenhang mit der Untersuchung von besonderer Wichtigkeit, da das hochsensible Thema des Umganges mit Problemen und den gemachten negativen Erfahrungen beim Offshoring am besten im direkten Kontakt mit den

⁵²³ Vgl. Helfferich (2005), S. 19.

⁵²⁴ Zur Vielfalt der möglichen Methoden vgl. beispielsweise Diekmann (2007), S. 17.

⁵²⁵ Ursprünglich stammt das Wort „Interview“ von dem französischen „entrevue“ ab, das mit „sich begegnen“, „sich treffen“ oder als „verabredete Zusammenkunft“ übersetzt werden kann. Ein Interview kann als ein bewusst herbeigeführtes Gespräch bezeichnet werden; vgl. Dudenverlag (2007).

⁵²⁶ Vgl. Fronhoff (2003); Gläser & Laudel (2006), S. 39.

⁵²⁷ Vgl. Gläser & Laudel (2006), S. 39.

Betroffenen erläutert werden kann und basierend auf der Komplexität sowie Unterschiedlichkeit der Antworten, die Chance der freien Antwortdefinition vorhanden sein sollte. Die nicht standardisierte Interviewart kann erneut untergliedert werden in Leitfadeninterviews, offene und narrative Interviews.⁵²⁸ Das leitfadengestützte, qualitative Interview⁵²⁹ wurde für diese Studie wiederum als am besten geeignetes Instrument eingestuft. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass unterschiedliche Themenbereiche behandelt werden müssen, die durch die definierten Ziele der Untersuchung vorgegeben sind.⁵³⁰ Durch das leitfadengestützte Interview kann sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Themenkreise des Offshoring, der Probleme resp. der negativen Erfahrungen mit dem Offshoring sowie des Lernens berücksichtigt werden.

6.2 Methodische Vorgehensweise

Die Wahl eines qualitativen Untersuchungsansatzes sowie des Interviews als Forschungsmethode hat Einfluss auf die methodische Vorgehensweise resp. Gestaltung. Daher gründen die folgende Zusammensetzung resp. Auswahl der InterviewpartnerInnen, die Datenerfassung sowie die Datenauswertung auf den vorausgegangenen Entscheidungen resp. Anforderungen des Ansatzes.

6.2.1 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Während der Untersuchung wurden zwei Gruppen von InterviewpartnerInnen befragt. Die erste Gruppe besteht aus Unternehmensmitgliedern, die sich im Sachverhalt genau auskennen und ihr Wissen durch Erfahrungen generiert haben, d. h., die also eine sog. „systeminterne Handlungsexpertise“⁵³¹ besitzen. Hingegen verfügt die zweite Gruppe, bestehend aus ExpertInnen aus Unternehmensberatungen und anderen Institutionen, hauptsächlich über von außen erworbenes Wissen, ohne dem Prozess persönlich zugehörig gewesen zu sein; sie zeichnet sich somit durch eine „externe Expertise“⁵³² aus. Mithilfe der ExpertInneninterviews

⁵²⁸ Vgl. Gläser & Laudel (2006), S. 40.

⁵²⁹ Vgl. Nohl (2006), S. 20 ff.

⁵³⁰ Vgl. Gläser & Laudel (2006), S. 107.

⁵³¹ Froschauer & Lueger (2003), S. 37.

⁵³² Gläser & Laudel (2006), S. 38.

wurden Hintergrundinformationen gesammelt sowie Lücken bzw. offene Fragen, die mithilfe der Interviews in Unternehmen nicht beantwortet werden können, thematisiert.

In der vorliegenden Studie werden die zwei Gruppen von InterviewpartnerInnen als ExpertInnen (Unternehmensberatungen und Verbände) und Unternehmensinterviews (Unternehmensmitglieder) kategorisiert. Die Begründung für die Untersuchung beider Gruppen liegt darin, die Validität der Studie zu gewährleisten.⁵³³

Die gewählte Untersuchungsform bedingt, dass durch die Interviews die subjektive Meinung der Befragten evident wird und die Situation aus ihrem Blickwinkel beschrieben wird. Dabei erzeugt die Subjektivität der Antworten keine Einschränkung für die Untersuchung, da die geschilderte Situation für den Betroffenen die Realität widerspiegelte und genau diese ja reflektiert werden sollte. Trotzdem wurden, wenn möglich, mehrere Personen eines Unternehmens interviewt, um vergleichen zu können, ob die wahrgenommenen Erfahrungen übereinstimmen. Dies war jedoch abhängig von der Verfügbarkeit sowie der Bereitschaft des Unternehmens.

Identifikation der Interviewten

Um einen ersten Anhaltspunkt für mögliche InterviewpartnerInnen aus Unternehmen zu finden, wurde eine Auswertung verschiedenster Tageszeitungen, Wirtschaftszeitschriften und anderer zweckdienlicher wirtschaftswissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Fachliteratur initialisiert. Dieses Vorgehen beinhaltete die intensive Suche nach Stichworten zum Offshoring, zur Standortentscheidung, des Lernens und im Besonderen des Lernens im Zusammenhang mit negativen Erfahrungen aus Offshoringprojekten. Dabei wurde nach unterschiedlichen Formen des Offshoring geforscht – unter Verwendung der Begriffe *Internal/Captive/Outsourcing/Offshoring* – sowie nach Offshoringprojekten. Diese Recherche wurde erweitert durch die Termini für den negativen Ausgang des Offshoring, um Hinweise auf negative Erfahrung zu erlangen. Hierfür wurden die Wörter *Failure*, *Scheitern*, *Risiken* (*Risks*) sowie *Deinvestitionen* und *Insolvenz* verwendet. Des Weiteren wurde der Begriff *Deutschland* zur Suche herangezogen, um Offshoringprojekte mit deutschem Hintergrund identifizieren zu können. Zur Ergänzung wurde auf nationalen und internationalen Internetseiten nach Artikeln zu diesem Thema eruiert. Aus dieser Recherche ergab sich eine kleine Menge von Personen, die namentlich in den Artikeln genannt wurden.

⁵³³ Vgl. Kapitel 6.3.

Jedoch dienten nicht nur die Artikel als mögliche Quelle für das Auffinden von potenziellen InterviewpartnerInnen, sondern es wurde auch eine breit angelegte, teils schriftliche, teils telefonische Kontaktierung von mehreren Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsverbänden, Wirtschaftsförderungsvereinen sowie Unternehmensberatungen, Banken und anderen Institutionen vorgenommen, die sich mit Offshoringprojekten befassen. Außerdem wurden bereits interviewte Personen nach weiteren Referenzen befragt (Snowball- bzw. Chain-Ansatz)⁵³⁴

Um gerade im Bereich der Interviewten aus Unternehmen auch die Unternehmung an sich in den Fokus zu rücken, wurden zusätzlich noch Parameter für das Unternehmen festgelegt, d. h., für die identifizierten InterviewpartnerInnen im Unternehmensbereich wurde eine zweite Identifikationsstufe installiert, die sich auf das Unternehmen bezieht.

Dabei wurden bei den zu inspizierenden Unternehmen folgende Parameter fixiert:

- Sitz einer Produktion in Deutschland
- Offshoringprojekt von Deutschland ins Ausland
- Dienstleistungs- oder Produktionsoffshoring durchgeführt
- beim Offshoring traten Probleme auf
- nach eigenen Angaben wurden positive bzw. negative Erfahrungen gemacht⁵³⁵

⁵³⁴ Vgl. Miles & Huberman (2008), S. 28.

⁵³⁵ Der Ausgang bzw. die Konsequenzen der Offshoringprojekte spielt bei der Auswahl der Unternehmen keine Rolle, da dieser Aspekt detailliert in der Befragung im Zusammenhang mit den Lerneffekten analysiert wird. Die Erfahrungen beziehen sich auf das gesamte Offshoringprojekt.

Tabelle 4: Übersicht Identifikation der Interviewten⁵³⁶

Ort	Wirtschaftswissenschaftliche	Wirtschaftsmagazine/	Internet (Google)
	Fachpresse	Tageszeitungen	
Offshoring	97	101	425
Offshoring + Failure	9	(-)	
Offshoring + Scheitern	(-)	(-)	
Offshoring + Risiken resp. Risks	39	(-)	
Offshoring + Deinvestition(en)	(-)	2	
Offshoring +Insolvenz	(-)	2	
Internal Offshoring	4	(-)	
Captive Offshoring	13	(-)	
Offshoring Outsourcing	84	9	
Offshoring + Deutschland	6	8	
Nennung Namen		11	
Anfragen Unternehmen		49	
Anfragen Unternehmensmitglieder		54	
Zugesagt Unternehmen		10	
Zugesagt Unternehmensmitglieder		13	

Auswahl und Demografie der interviewten Experten

Bei der Suche nach ExpertInnen für Offshoringprojekte wurden 15 mögliche InterviewpartnerInnen herausgefiltert.⁵³⁷ Hier erklärten sich vier zu einem Interview bereit. Dabei handelte es sich um drei Unternehmensberater, die Unternehmen beim Offshoring unterstützt haben, sowie um einen Repräsentanten einer Industrie- und Handelskammer. Die InterviewpartnerInnen in diesem Bereich waren über ganz Deutschland verteilt.

Tabelle 5: Demographie der Experten⁵³⁸

Befragte	Tätigkeitsfelder	Bundesland	Altersgruppe	Geschlecht
EX1	Unternehmensberater	Baden-Württemberg	40-60	männlich
EX2	Unternehmensberater	Nordrhein-Westfalen	40-60	männlich
EX3	Unternehmensberater	Nordrhein-Westfalen	20-40	weiblich
EX4	IHK	Baden-Württemberg	40-60	männlich

⁵³⁶ Quelle: Eigene Erstellung unter Berücksichtigung folgender Quellen: Wirtschaftswissenschaftliche Fachpresse: EBSCO (Host Business Source Premier) Datenbank; Offshoring im Titel; Academic Journals, Tageszeitungen, Wirtschaftszeitschriften: Genios Datenbank, Top Presse Global, Internet: Google; Titel der Internetseite

⁵³⁷ Auch diese wurden schriftlich bzw. telefonisch angefragt.

⁵³⁸ Quelle: Eigene Erstellung.

Auswahl und Demografie der interviewten Unternehmensmitglieder

Durch die, wie beschrieben, angelegte Suche konnten 54 potenzielle InterviewpartnerInnen im Bereich der Unternehmen identifiziert und zusammengetragen werden. Diese Betriebe wurden aufgelistet und schriftlich bzw. telefonisch kontaktiert. Bei einem negativen Anfrageergebnis wurde gebeten, die Hintergründe oder Entscheidungsgründe für eine Ablehnung des Interviews darzulegen. Diese Information wurde nicht von allen Firmen geliefert. Es stellte sich jedoch auch hier heraus, dass die meisten Verantwortlichen der Unternehmen ungern über ihre negativen Erfahrungen aus Angst vor Image- und Ansehensverlust sprechen. Schlussendlich waren von diesen 54 Anfragen 13 Interviewpartner (aus 10 verschiedenen Organisationen) zu einem direkten Gespräch bereit.⁵³⁹

Im Unternehmen agierten dabei GeschäftsführerInnen, InhaberInnen oder MitarbeiterInnen, die in den Verlagerungsprozess involviert waren, als InterviewpartnerInnen.

Die Befragungsebene wurde anhand einer operativen und einer strategischen Ebene definiert. Dabei wurden unter der operativen Ebene alle Befragten inkludiert, die von der Ausführung des Offshoring in ihrer täglichen Arbeit tangiert wurden, ohne direkten Einfluss auf die generelle Offshoringentscheidung zu haben. Die strategische Ebene hatte demgegenüber einen direkten Einfluss auf die Offshoringentscheidung bzw. auf das Durchführen des Offshoring.

Demographisch gesehen befinden sich die identifizierten Unternehmen in teils völlig unterschiedlichen Märkten, Wettbewerbssituationen und Umwelten. Auch bei der internen Gestaltung wie z. B. der Produktionstiefe, der Produktvielfalt und dem Platz in der Produktionskette divergieren sie erheblich.

Bei den befragten Firmen handelt es sich um Endproduzenten sowie auch um Zulieferer aus den unterschiedlichsten Branchen. Es sind die Automobilbranche, der Maschinenbau, die chemische Industrie und die Kommunikationsbranche vertreten.⁵⁴⁰

Die meisten Unternehmen sind in Süddeutschland angesiedelt, aber auch Firmen aus dem restlichen Deutschland sind vertreten.

⁵³⁹ Diese Anzahl ist für das Ziel der Arbeit ausreichend, da das Erkennen typischer Muster und Verhaltensweisen im Mittelpunkt steht. Lamnek (1995b), S. 23, bestätigt, dass bei „theoretischen Erwägungen auf der Suche nach Handlungsmustern das Auswahlkriterium“ im Mittelpunkt rangiert und deshalb die Anzahl der Interviews ausreichend ist.

⁵⁴⁰ Die Branchenzugehörigkeit beruht auf der Klassifizierung des Statistischen Bundesamts (2009).

Die Unternehmensgröße wurde nach der derzeit gültigen quantitativen Definition der Europäischen Kommission für KMU kategorisiert.⁵⁴¹ Eine weitere Unterteilung des Merkmals „groß“ erfolgte nicht aufgrund der daraus resultierenden Identifizierungsmöglichkeit des Unternehmens.

Die Zielregionen der Verlagerung wichen ebenfalls voneinander ab. Sie stellen sich wie folgt dar: sechs in Europa, drei in Asien und zwei in Indien.

Die von den Befragten beschriebenen Offshoringprojekte weisen Diskrepanzen in der Durchführung auf. Zum einen wurden Projekte mit Offshoringpartnern resp. externen Anbietern beschrieben (Offshoring Outsourcing). Bei der Realisierung der Captive Offshoringprojekte bezog sich die Mehrheit der Befragten zum anderen auf die klassische Verlagerung der Produktion resp. der Dienstleistungserstellung im Ausland. Dafür sollten zu diesem Zwecke bei manchen Firmen sogenannte Greenfield-Aktivitäten stattfinden, d. h., im Ausland wurde ein komplett neues Unternehmen, sei es Produktion oder Dienstleistungsgesellschaft wie z. B. Vertriebsgesellschaft, errichtet.

Demgegenüber stehen Projekte, bei denen sog. Brownfield-Investitionen getätigt wurden, d. h., in ein schon bestehendes Unternehmen wurde investiert. Bei den Befragten variierte die Investitionshöhe zwischen Kompletteigentum und Anteilen. Ein Unternehmen tätigte z. B. eine Fusion, während andere Betriebe komplett bestehende Werke und Unternehmen aufkauften. Bei weiteren Firmen wurde die Produktion in schon bestehende eigene Auslandsproduktionsstandorte verlagert.

⁵⁴¹ Europäische Kommission (2009). Die Europäische Union versteht unter einem „Medium sized“ ein Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, einem Umsatz von ≤ 50 Mio. € oder einem „Balance sheet total“ von ≤ 43 Mio. €, alle Unternehmen darüber werden nicht mehr unter der Klassifizierung „SME“ geführt. Unter einem kleinen Unternehmen begreift sie ein Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, einem Umsatz von ≤ 10 Mio. € oder einem „Balance sheet total“ von ≤ 10 Mio. €. Unter „Mikro“-Unternehmen stuft sie Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten, einem Umsatz von ≤ 2 Mio. € oder einem „Balance sheet total“ von ≤ 2 Mio. € ein. Siehe zur Definitionsdiskussion u. a. auch Hauser (2007), S. 541.

Tabelle 6: Übersicht über die befragten Personen/Unternehmen⁵⁴²

UN-Code	Branche	UN-Größe	Bundesland	Gegenstand	Captive Offshoring/ Offshoring Outsourcing	Befragte	Altersgruppe	Geschlecht	Befragungsebene
U1	Automobilindustrie	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B1	20-40	weiblich	Operative
U1	Automobilindustrie	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B2	20-40	männlich	Operative
U2	Maschinen und Werkzeugbau	Klein	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B3	>60	männlich	Strategische
U3	Maschinenbau	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B4	40-60	männlich	Operative
U4	Maschinenbau	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B5	40-60	männlich	Operative
U4	Maschinenbau	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B6	40-60	männlich	Strategische
U5	Chemische Erzeugnisse	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B7	40-60	männlich	Strategische
U5	Chemische Erzeugnisse	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Internal	B8	>60	männlich	Operative
U6	Automobilindustrie	Groß	Baden-Württemberg	Dienstleistungen	Internal	B9	20-40	männlich	Operative
U7	Kommunikation	Groß	Sachsen	Dienstleistungen	Outsourcing	B10	20-40	weiblich	Operative
U8	Maschinen und Werkzeugbau	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Outsourcing	B11	20-40	weiblich	Operative
U9	Chemische Erzeugnisse	Groß	Hessen	Produkte	Outsourcing	B12	40-60	männlich	Operative
U10	Maschinen und Werkzeugbau	Groß	Baden-Württemberg	Produkte	Outsourcing	B13	20-40	weiblich	Strategische

6.2.2 Datenerhebung

Zu deren Durchführung wurde ein Themenkatalog festgelegt, aus welchem ein Interviewleitfaden kreiert wurde. Ebenfalls wurde ein Pretest vorgenommen, bevor die eigentliche Datenerhebung angegangen wurde.

Instrument der Datenerhebung

Um im Gespräch alle benötigten Information zu bekommen und eine gewisse Vergleichbarkeit zu gewähren, wurde ein Interviewleitfaden entworfen, in dem die Themen aufgelistet sind, die im Interview beantwortet werden sollten. Diese Themen ergaben sich aus der Formulierung der Forschungsfrage. Dabei war beabsichtigt, bestimmte Themen in gewissen Abschnitten des Interviews anzusprechen. Falls dies nicht möglich war, wurden die offen gebliebenen Themen am Ende des Interviews noch einmal diskutiert. In manchen Fällen

⁵⁴² Quelle: Eigene Erstellung.

mussten von der Interviewerin zusätzliche Themen angeschnitten werden, um vertiefende Antworten zu erhalten.

In der Einleitung des Interviews war eine Vorstellung der Interviewerin, des Hintergrunds der Arbeit sowie der Zielsetzung vorgesehen. Weiterhin sollte erläutert werden, wie die Interviewdaten unter Wahrung der Anonymität verwendet und ausgewertet werden. Allgemeine Fragen zum Einstieg in die Thematik, in denen es um die Beschreibung des Unternehmens und Projekts gingen, folgten. Es wurde nach der Stellung des Interviewpartners im Unternehmen gefragt und die Bitte geäußert, seinen persönlichen und unternehmerischen Hintergrund genauer zu schildern.

Der zweite Teil des Interviews machte den Hauptteil des Interviews aus. Dieser Block enthielt Fragen und Nachfragen zu den vordefinierten Themen in Bezug auf Offshoring und Lernen, ganz konkret sollte hier auf die Frage reflektiert werden, *wie* und *was* Unternehmen aus den problematischen Projekten lernen. Dabei wurden in einem ersten Abschnitt, dem theoretischen Konstrukt folgend, Fragen nach dem Ablauf des Offshoring, Zielen, Planung und auftretenden Problemen sowie nach deren eventueller Lösung gestellt. Zum Beispiel wurde sich in diesem Abschnitt erkundigt: „Welche Ziele wollten Sie mit dem Offshoring erreichen?“ oder „Welche Probleme hatten Sie zu bewältigen?“

Der zweite Abschnitt behandelte Fragen zum Lernen und Wissen. Beispielhaft kann hier die Frage nach dem Aufbewahrungsort des Offshoringwissens oder nach den Lernergebnissen genannt werden. Falls ein Thema negativ beantwortet wurde resp. einen negativen Ausgang hatte, wurde immer nach der Begründung geforscht, um somit die Antwort auf die Frage „warum nicht?“ zu erhalten.

Der letzte Abschnitt des Interviews bestand aus der abschließenden Diskussion bisher noch nicht besprochener Themen sowie dem Gesprächsabschluss.

Die folgende Themenaufstellung skizziert die wichtigsten anzusprechenden Themen während eines Interviews mit Interviewpartnern/Innen aus Unternehmen, immer ergänzbar durch weiterführende Themen. Diese Themenaufstellung wurde ebenfalls als Grundgerüst für die Befragung der Experten verwendet, wobei ihre Erfahrungen sich auf Projekte anderer Unternehmen bezogen.

Tabelle 7: Themenauflistung für Interviewpartner aus Unternehmen⁵⁴³

Interviewphasen	Thema	Beispiel für gestellte Fragen
Einleitung	Stellung und Hintergrund des Interviewten	Wie lange sind sie schon bei dem Unternehmen ? Welche Position haben Sie inne?
	Allgemeine Information zum Unternehmen	In welcher Branche ist ihr Unternehmen angesiedelt ? Welche Produkte stellt ihr Unternehmen her?
	Allgemeine Information zur Wettbewerbssituation	Wie sind Sie gegenüber dem Wettbewerb positioniert ?
	Allgemeine Information zum Offshoring im Unternehmen	Wie viele Offshoringprojekte wurden schon durchgeführt ?
Hauptteil (Offshoring)	Allgemeine Beschreibung des Offshoringprojektes	Wann wurde das Projekt durchgeführt ?
	Motive und Hintergründe	Warum wurde das Offshoring durchgeführt ? In welcher Situation befand sich ihr Unternehmen zu dieser Zeit ?
	Zielsetzung	Was wollten Sie mit dem Offshoring erreichen?
	Planung des Projektes	Informationsbeschaffung, Quellen usw., Teamzusammensetzung
	Ablaufbeschreibung des Projektes	Bitte beschreiben Sie den Ablauf des Projektes ? Wer war involviert ?
	Probleme	Welche Probleme sind aufgetreten ? Wann sind diese aufgetreten ? Was waren die Gründe für die Probleme?
	Ansätze der Problemlösung und Konsequenzen	Welche Konsequenzen wurden aus den Problemen gezogen? Welche Maßnahmen wurden ergriffen ?
	Derzeitiger Stand des Offshorings/ Einschätzung des Erfolges	Besteht das Offshoring noch heute ? Welche Änderungen wurden vorgenommen?
Hauptteil (Lernen & Wissen)	Information- und Kommunikation	Wie wurden Probleme kommuniziert ? Wie wurde der Erfolg des Projektes kommuniziert?
	Lernen aus den Erfahrungen	Was haben Sie persönlich aus dem Projekt gelernt? Was wurde in ihrem Unternehmen gelernt ? Wer hat gelernt ?
	Konsequenzen aus den Erfahrungen	Was würden Sie persönlich heute anders machen? Welche Auswirkungen hatten die Erfahrungen auf Unternehmensebene ?
	Aufbewahrung des Wissens resp. Informationen/ Wissensmanagement	Wo wurden die Erfahrungen aus dem Offshoringprojekt dokumentiert ? Wem wurden sie zugänglich gemacht ?
	Übertragbarkeit der Erfahrungen	Konnten Sie die Erfahrungen des Projektes auf andere Projekte übertragen? Auf andere Offshoring Projekte ?
Abschluss	Zusätzlich spezifizierte Themen	Im Zusammenhang mit Ihrem Offshoring wäre es von besonderem Interesse, das Thema XXX einmal anzusprechen.
	Bisher nicht angesprochene Themen resp. nicht ausführlich genug besprochene Themen	Lassen Sie uns doch bitte auf das Thema XXX zurückkommen ?
	Themen/Interviewter	

⁵⁴³ Quelle: Eigene Erstellung.

Ablauf des Pretests und der Datenerhebung

Um die konstante Qualität der Studie zu garantieren, wurde die Entscheidung gefällt, eine Vorstudie durchzuführen, in der die Erhebungsmethoden getestet wurden. In einem ersten Schritt wurde der Interviewleitfaden begutachtet und auf Verständlichkeit, Übersichtlichkeit und Vollständigkeit geprüft. Wie in der Literatur gefordert, wurde die Vorstudie an einem der Hauptuntersuchung möglichst ähnlichen Fall konkretisiert.⁵⁴⁴ Hierzu wurde ein Interviewpartner gewählt, der allen festgelegten Parametern entspricht. Aufgrund der wenigen potenziellen InterviewpartnerInnen sollten nicht mehrere InterviewpartnerInnen in die Vorstudie fallen. Die Ergebnisse aus der Vorstudie flossen ebenfalls in die Auswertung ein, da sich herausstellte, dass sie keine gravierenden methodischen Fehler aufwies.⁵⁴⁵ Wie schon erwähnt, wurde der Leitfaden jedoch auch in der Hauptuntersuchung kontinuierlich weiterentwickelt. Zum einen wurden die Fragen an die entsprechenden InterviewpartnerInnen angepasst. Der Grund hierfür

*„[...] lässt sich mit dem Prinzip der Offenheit und mit dem Prinzip des Verstehens begründen. Das Ziel der Anpassung besteht ja darin, den Informationen über den Untersuchungsgegenstand bei der Vorbereitung des Gesprächs einen höheren Stellenwert einzuräumen und die abstrakten theoretischen Vorüberlegungen zu konkretisieren“.*⁵⁴⁶

Ein weiterer Vorteil⁵⁴⁷ drückt sich darin aus, dass man sich mit den angepassten Fragen Respekt und Vertrauen bei den jeweiligen InterviewpartnerInnen verschaffen kann.⁵⁴⁸

Zum anderen wurden aber auch die Themen an sich ständig mit dem zunehmenden Informationsmaterial verglichen und, falls nötig, angepasst und zugefügt bzw. entfernt.

Ein Teil der Interviews wurde mit Einverständnis der Interviewten auf Band aufgenommen und dann komplett transkribiert. Der andere Teil wurde mithilfe eines schriftlichen Protokolls fixiert, da eine Aufnahme nicht möglich war (z. B. Ablehnung der Bandaufnahme).

Basierend auf der sensiblen Fragestellung, waren viele Unternehmen zu einem Interview nur bereit, wenn ihre Aussagen anonymisiert würden und aufgrund der Aussagen kein

⁵⁴⁴ Vgl. Gläser & Laudel (2006), S. 104 f.

⁵⁴⁵ Laut Gläser & Laudel (2006), S. 105 ist eine Einbeziehung der Ergebnisse aus der Vorstudie in die Auswertung durchaus möglich.

⁵⁴⁶ Ebd., S. 146.

⁵⁴⁷ Vgl. ebd., S. 146 f. Die Autoren sprechen insgesamt von vier Vorteilen, jedoch wird hier nur dieser eine Vorteil als Argument angesehen.

⁵⁴⁸ Vgl. Rubin & Rubin (1995), S. 198.

Rückschluss auf die interviewte Person bzw. das Unternehmen gezogen werden kann. Diesem Wunsch wurde entsprochen, denn dadurch war es möglich, auch sensible Fakten und Informationen zu erfragen, und die Interviewten konnten frei von Angst vor Negativreaktionen ihrer Umwelt antworten.⁵⁴⁹ Immerhin sollen durch diese Studie Informationen von Unternehmen gesammelt werden, deren Veröffentlichung diese häufig vermeiden, da mit den Situationen oft Missverständnisse, Fehleinschätzungen oder Strategiewechsel einhergehen. Dieser Grundsatz der Vertraulichkeit wurde auch schon während der Transkription berücksichtigt.

Die Interviews der Unternehmensmitglieder wurden im Zeitraum von Ende 2007 bis Ende 2008 getätigt. Sie beinhalteten meist einen Besuch bei den Unternehmen und dauerten 1 bis 2½ Stunden. Dabei ergab sich gelegentlich die Möglichkeit einer Werksbesichtigung. Es fanden aber auch drei Telefoninterviews statt. Die Interviews mit den „Experten“ wurden im gleichen Zeitraum realisiert und hatten eine durchschnittliche Dauer von 1 bis 2 Stunden.⁵⁵⁰

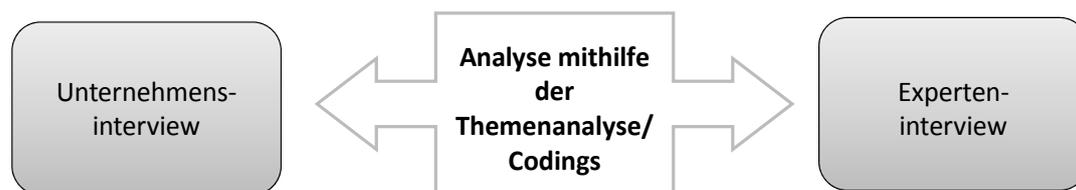
6.2.3 Datenauswertung

Für die Auswertung der Ergebnisse werden zwei verschiedene aufeinander folgende Ansätze verwendet. Die Interviews werden zunächst mithilfe einer eher quantitativen Auswertungsmethode analysiert. Hierzu kommt die Themenanalyse in Form des Codings zur Anwendung, denn dieses Verfahren eignet sich besonders für den explorativen Charakter der Studie.

Mithilfe dieser Methode wird ein Kategoriensystem konzipiert, welches die Tendenzen der Interviews verdeutlicht.

⁵⁴⁹ Bei der Anonymisierung der Informationen handelt es sich nicht um einen Einzelfall. Viele Studien, die sich mit heiklen Informationen befassen, garantieren die Anonymität des/der InterviewpartnerIn. In der Literatur zu ExpertInneninterviews wird die Anonymität in einigen Lehrbüchern sogar als Grundvoraussetzung angesehen; vgl. hierzu beispielsweise Gläser & Laudel (2006).

⁵⁵⁰ Die Interviewantworten der ExpertInnen werden bei der Auswertung mithilfe der Bezeichnungen „E1-4“ markiert.

Abbildung 23: Auswertung der Ergebnisse aus den Interviews⁵⁵¹

Anschließend wurden die Ergebnisse aus den verschiedenen Projekten in einer „Cross-Case-Analysis“⁵⁵² miteinander verglichen, um die zutage tretenden Muster und Konstrukte über den einzelnen Fall hinaus zu überprüfen. Diese Methode veranlasst dazu das Verständnis des Themas zu vertiefen und Erklärungen allgemeiner zu gestalten.⁵⁵³ Das Hauptaugenmerk liegt auf der analytischen Generalisierbarkeit.⁵⁵⁴

Diese zu erlangen, ist nur dann möglich, wenn eine „replication logic“⁵⁵⁵ existiert. Hierunter versteht man die Replikation der aus einem Einzelfall gewonnenen Ergebnisse durch weitere Fälle. Für die Untersuchung ergibt sich hieraus, wie schon erwähnt, mehrere Fälle zu analysieren, um Schlussfolgerungen auf Basis der vorgestellten Replikation treffen zu können.⁵⁵⁶

Zu diesem Zweck wurden die Ergebnisse aus den einzelnen Fällen in einer Matrix komprimiert, wobei die einzelnen Fälle die eine Dimension bilden und die identifizierten Themen die andere Dimension. In den auszufüllenden Feldern wurden die Aussagen der Interviewten notiert.⁵⁵⁷ Im Mittelpunkt stehen hierbei Muster, die sich in den einzelnen Interviews wiederfinden.⁵⁵⁸ Ebenfalls wurden fallspezifische Ausprägungen identifiziert.

⁵⁵¹ Quelle: Eigene Erstellung.

⁵⁵² Vgl. Miles & Huberman (2008), S. 172 ff.; Eisenhardt (1989), S. 540 f.

⁵⁵³ Vgl. u. a. Glaser & Strauss (1967).

⁵⁵⁴ Yin (2003), S. 37. unterscheidet zwischen einer statistischen und einer analytischen Generalisierbarkeit. Im Fokus qualitativer Arbeiten befindet sich eine analytische Generalisierbarkeit, d. h., die empirischen Ergebnisse werden mit der Absicht, eine Theorie zu erweitern, generalisiert. Das Ziel der analytischen Generalisierung liegt mit anderen Worten im Verständnis der Komplexität einzelner Fälle und der daraus folgenden Bildung induktiver Muster sowie Konstrukten, die zur Theoriebildung herangezogen werden können. Zur genaueren Darstellung von Kodierungsansätzen vgl. Miles & Huberman (2008), S. 57 ff.

⁵⁵⁵ Yin (2003), S. 37.

⁵⁵⁶ Vgl. Yin (2003), S. 37.; Eisenhardt (1989), S. 532 ff.

⁵⁵⁷ Vgl. hierzu „Partially Ordered Meta-Matrix“ Diskussion Miles & Huberman (2008), S. 177 ff.

⁵⁵⁸ Vgl. hierzu Diskussionen um „variable-oriented strategies“. Miles & Huberman (2008), S. 175 f.

6.3 Qualität der Studie

Das abschließende Kapitel beschäftigt sich mit der Qualität der Ergebnisse. Hierbei taucht die Frage auf, ob die empirische Studie einen guten Beitrag zur akademischen Forschung leistet.⁵⁵⁹ Von besonderem Interesse erscheint in diesem Kontext die Definition der Terminologie „gut“. In einem ersten Schritt bedarf es daher der Klärung dieses Anspruchs an eine qualitative Forschung. Einige Autoren verstehen die Notwendigkeit einer guten qualitativen Studie in der Rechtfertigung gegenüber dem quantitativen Untersuchungsansatz.⁵⁶⁰ Der Anspruch einer „guten“ Studie beinhaltet somit eine Legitimation der Daseinsberechtigung des qualitativen Untersuchungsansatzes. Andere Autoren argumentieren jedoch, die Diskussion um die Qualität einer qualitativen Studie solle um ihrer selbst willen geführt werden und nicht nur als Grund für die Legitimation dienen.⁵⁶¹

Grundsätzlich muss eine qualitative Studie ebenso wie eine quantitative Studie auf einer theoretisch fundierten Basis beruhen, sodass die Forschungsfrage und die anschließende qualitative Erhebung konsistent sind.⁵⁶²

Damit die Leser⁵⁶³ die Qualität der Arbeit nachvollziehen können, sollen im Folgenden Kriterien extrahiert werden, die zur Bewertung initialisiert werden können. Dazu bedarf es Kriterien, an denen die Qualität einer qualitativen Studie messbar gemacht werden kann. Zwar behaupten einige Autoren, es sei im Grunde nicht möglich, klare Kriterien zu definieren⁵⁶⁴, jedoch ist dieser Ansatz im Zusammenhang mit der Studie nicht hilfreich, da das Problem der Vertrauenswürdigkeit und der Glaubwürdigkeit der Ergebnisse auch weiterhin andauert.⁵⁶⁵ Aus diesem Grund ist es u. a. notwendig, Standards und Merkmale festzulegen, die eine Bewertung der Qualität der Studie erlauben.⁵⁶⁶ Die entscheidenden Kriterien sind jedoch zum einen abhängig von der ontologischen und erkenntnistheoretischen Überzeugung

⁵⁵⁹ Vgl. Wigren (2007), S. 385.

⁵⁶⁰ Vgl. Miles & Huberman (2008), S. 277.

⁵⁶¹ Vgl. ebd., S. 277; vgl. hierzu auch Wigren (2007), S. 384.

⁵⁶² Vgl. Brush (2007), S. 465.

⁵⁶³ Zu einer genaueren Diskussion zur Frage, wer die Qualität einer quantitativen Studie bewertet, vgl. Wigren (2007), S. 399 ff.

⁵⁶⁴ Vgl. Schwandt (1990), S. 258 ff.

⁵⁶⁵ Vgl. Miles & Huberman (2008), S. 277.

⁵⁶⁶ Vgl. Howe & Eisenhardt (1990), S. 2 ff.

der Forscherin⁵⁶⁷ und zum anderen von der Zielsetzung sowie der gewählten Methode einer Studie.⁵⁶⁸ Jedoch sind auch hier häufig die Grenzen fließend. In dem vorliegenden Fall wird ein erweiterter Ansatz des kritischen Realismus zugrunde gelegt, in den Kriterien der traditionellen Sicht mit einfließen.⁵⁶⁹

Bei *Lincoln* und *Guba* werden vier verschiedene Kriterien identifiziert. Dabei verwenden sie die Begriffe **credibility, transferability, dependability und confirmability**.⁵⁷⁰ Diese Kriterien tauchen auch in anderer wissenschaftlicher Literatur auf⁵⁷¹, jedoch mit anderen Bezeichnungen, allerdings haben sie denselben Inhalt.⁵⁷²

Tabelle 8: Kriterien der qualitativen Forschung – synonym verwendete Begriffe⁵⁷³

Traditionelle Kriterien	Kriterien nach Lincoln/Guba
Internal Validity	Credibility
External Validity	Transferability
Reliability	Dependability
Objectivity	Confirmability

Credibility (Glaubwürdigkeit)

Grundsätzlich wird unter Validität das Ausmaß verstanden, in dem ein Messinstrument das misst, was es auch messen soll.⁵⁷⁴ Oder mit anderen Worten gesagt, es geht um die Prüfung der Frage, ob die Ergebnisse einer Studie glaubwürdig sind.⁵⁷⁵

Die Validität kann durch die Verwendung der sog. Triangulation gewährleistet werden.⁵⁷⁶

⁵⁶⁷ Wigren (2007), S. 385.

⁵⁶⁸ Vgl. Kapitel 6.1.2.

⁵⁶⁹ "Within a critical realism the researcher's attention is directed towards identification of the underlying mechanism or structures that produce and/or are capable of explaining the events or the phenomena under study – the focus of not just the events/phenomena." Vgl. Patton (2002), S. 542.

⁵⁷⁰ Vgl. Lincoln & Guba (1985) zitiert nach Miles & Huberman (2008), S. 277 ff.

⁵⁷¹ Vgl. Wigren (2007), S. 385.

⁵⁷² Aus diesem Grund werden sie im weiteren Verlauf als Synonyme verwendet.

⁵⁷³ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Lincoln & Guba (1985).

⁵⁷⁴ Vgl. Schnell et al. (2008), S. 154.

⁵⁷⁵ Vgl. Patton (2002), S. 570 ff. definiert zur Prüfung beispielsweise erweiternd die Elemente „Rigorous methods“, „Credibility of the researcher“ und „Philosophical belief in the value of qualitative inquiry“.

⁵⁷⁶ Vgl. Patton (2002), S. 556., der Triangulation zur Erhöhung der „Credibility“ zulässt.

Dabei bezeichnet der Begriff der Triangulation,

*„[...] dass ein Forschungsgegenstand von (mindestens) zwei Punkten aus betrachtet – oder konstruktivistisch formuliert: konstituiert – wird“.*⁵⁷⁷

Die Triangulation gelangte in dieser Studie innerhalb der Methode der Interviews zur Anwendung, d. h., eine methodeninterne Triangulation⁵⁷⁸ wurde angesetzt. Diese dient dazu, den Daten eine möglichst hohe Validität zu verleihen. Dabei werden die Daten zum einen aus den Interviews mit Unternehmen gewonnen und zum anderen mithilfe von ExpertInnen-Interviews.⁵⁷⁹ Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Daten an unterschiedlichen Orten und zu verschiedenen Zeitpunkten erhoben wurden, was die Validität weiter erhöht.

Mit dieser Triangulationsmethode wird somit garantiert, dass die Ergebnisse nicht nur

*„[...] simply an artifact of a single method, as single source, or a single investigator's blinders.“*⁵⁸⁰

sind.

Transferability (Übertragbarkeit)

Das Kriterium der Übertragbarkeit ist dann positiv im Sinne von *Lincoln/Guba*⁵⁸¹ erfüllt, wenn der Leser die Möglichkeit hat, die Ergebnisse zu verallgemeinern und somit von einem Fall auf einen weiteren Fall zu übertragen. *Firestone*⁵⁸² differenziert drei verschiedene Stufen der Generalisierbarkeit,⁵⁸³ wobei nur die dritte Stufe der Generalisierung in Bezug auf die Arbeit ausschlaggebend erscheint – der „case-to-case“-Transfer⁵⁸⁴, d. h. die Übertragung der Ergebnisse von einem Fall auf einen anderen. Der Ansatz der Generalisierbarkeit wurde auch schon in der Cross-Case-Diskussion im Rahmen der Ergebnisauswertung erwähnt.

⁵⁷⁷ Flick (2008), S. 11. Weitere Formen der Triangulation wären die „Investigator-Triangulation“, die „Theorien-Triangulation“ und die „methodologische Triangulation“. Eine weitere Definition findet sich bei Flick (2007), S. 309. Unter Triangulation versteht man „[...] die Betrachtung eines Forschungsgegenstandes von (mindestens) zwei Punkten aus bezeichnet“.

⁵⁷⁸ Vgl. Flick (2008), S. 38 ff.

⁵⁷⁹ Leitfadengestützte Interviews bilden den Mittelpool zwischen vorrangig qualitativen und vorrangig quantitativ orientierten Interviews; vgl. Froschauer & Lueger (2003), S. 34.

⁵⁸⁰ Patton (2002), S. 563.

⁵⁸¹ Vgl. Lincoln & Guba (1985) zitiert nach Miles & Huberman (2008), S. 279.

⁵⁸² Vgl. Firestone (1993), S. 16 ff.

⁵⁸³ Er unterscheidet in die Generalisierbarkeit vom gewählten Beispiel in die Ausgangsgesamtheit der analytischen und theorieverbundenen Generalisierbarkeit und in den „Case-to-Case“-Transfer; vgl. Firestone (1993), S. 16 ff.

⁵⁸⁴ Siehe hierzu auch Kennedy (1979), S. 661 ff.

Wrona argumentiert, dass fallspezifische Ausprägungen die analytische Generalisierbarkeit einschränken können,⁵⁸⁵ daher ist es von besonderer Wichtigkeit, zu argumentieren, weshalb in der vorliegenden Studie trotz des subjektiven Charakters des Offshoring – jedes befragte Unternehmen führt scheinbar Offshoring in den verschiedensten Varianten, aus den verschiedensten Gründen und mit unterschiedlichen Erfolgen durch – dem Anspruch der Generalisierbarkeit Genüge getan ist.

Eine gewisse Individualität findet sich im täglichen Unternehmensalltag immer und gehört zur Realität. Kein Unternehmen ist identisch mit einem anderen, sondern sie unterscheiden sich auf verschiedenste Weise. Auch ihre strategischen Entscheidungen divergieren, nichtsdestotrotz spiegelt das Offshoring eine strategische Option wider, die von vielen Unternehmen aufgegriffen resp. in Betracht gezogen wird und häufig unter ähnlichen Bedingungen angewendet wird.

Auch bei der konkreten Realisierung des Offshoring ist die Individualität durch das Tangieren der verschiedensten Bereiche im Unternehmen und Standorte relativ hoch. Demzufolge beinhaltet das Offshoring auch im Vergleich zu anderen Unternehmensaktivitäten einen immensen Individualitätsfaktor, dennoch ist es, wie alle anderen Unternehmenstätigkeiten, in den täglichen Ablauf eingebettet; operative und strategische Aktivitäten sowie Entscheidungen sind ähnlich und erfolgen häufig mehrmals; des Weiteren sind Erfahrungen von einem Projekt auf das andere übertragbar.

Ebenso gilt dies für die Übertragung von Unternehmen zu Unternehmen. Zwar „leiden“ Unternehmen bis zu einem gewissen Maße an der Individualität der Erfahrungen aus Offshoringprojekten, denn dadurch werden auch ihre Bemühungen, Informationen und Erfahrungen von anderen Unternehmen anzuwenden, eingeschränkt, jedoch nicht vollkommen ausgeschlossen. Obwohl die Informationen und das Wissen aus einem Offshoringprojekt nicht spiegelgleich realisiert werden können, bilden sie doch den Kontext und den Rahmen. Sie können auf die entsprechende Fragestellung angepasst werden und damit in einem erfolgreichen Ergebnis resultieren.

Die Individualität ist somit kein negatives Kriterium, sondern die Möglichkeit einer realitätsnahen Darstellung.

Dependability (Verlässlichkeit)

⁵⁸⁵ Vgl. Wrona (2005), S. 33 ff.

Unter dieses Kriterium fällt die Prüfung des Prozesses der Untersuchung. Viele Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Art „Qualitätskontrolle“.⁵⁸⁶ Im Mittelpunkt dieses Kriteriums stehen die Logik, Nachvollziehbarkeit und die Dokumentation des Untersuchungsablaufs.⁵⁸⁷ Eine klar definierte Forschungsfrage in der vorliegenden Studie korreliert positiv mit den Anforderungen der Dependability. Die theoretischen Grundlagen wurden deutlich definiert und zu einem theoretischen Rahmen zusammengeführt. Dies ist besonders wichtig, denn auch *Huberman* konstatiert:

„*Reliability depends, in part, on its connectedness to theory.*“⁵⁸⁸

Außerdem wurden die verwendeten Methoden aufgrund der gegebenen Voraussetzungen ausgewählt und dokumentiert, immer unter der Prämisse der Sicherung der Reliability.

Confirmability (Beweisbarkeit)

Dieses Kriterium bezieht sich auf die Darstellung der Ergebnisse und den damit einhergehenden Beweis, dass die Ergebnisse die Realität repräsentieren und nicht aus dem Einfallsreichtum der Autorin entstanden sind.⁵⁸⁹ Oder mit anderen Worten von *Guba/Lincoln* formuliert, sollen die Ergebnisse nicht von der Forscherin abhängig sein, sondern von der Zielsetzung und den Gegebenheiten der Studie.⁵⁹⁰ Entscheidend ist hierbei die genaue Deskription des Ablaufs und der gewählten Methoden sowie die Sammlung und Auswertung der Daten. Dieses Thema wurde eingehend in den vorausgehenden Abschnitten besprochen. Des Weiteren wird in der Diskussion der Ergebnisse ein besonderes Augenmerk darauf gerichtet, die diskutierten Punkte mit Originalzitaten aus der Untersuchung zu belegen.

⁵⁸⁶ Vgl. Goetz & LeCompte (1984).

⁵⁸⁷ Vgl. Miles & Huberman (2008), S. 278.

⁵⁸⁸ Ebd., S. 278.

⁵⁸⁹ Vgl. Wigren (2007), S. 387.

⁵⁹⁰ Vgl. Guba & Lincoln (1981) zitiert nach Miles & Huberman (2008), S. 278.

Tabelle 9: Übersicht Qualität der Studie⁵⁹¹

Kriterien	Empirische Studie
Internal Validity/Credibility	Anwendung: Daten Triangulation
External Validity/Transferability	Anwendung: „case-to-case“-Transfer
Reliability/Dependability	Logik, Nachvollziehbarkeit und die Dokumentation des Untersuchungsablaufs
Objectivity/Confirmability	Anwendung: Zitate, Original-beschreibungen

Im vorausgehenden Abschnitt wurde die Untersuchung auf ihre Qualität hin geprüft, basierend darauf, gelangen die Ergebnisse im folgenden Kapitel zur Auswertung.

⁵⁹¹ Quelle: Eigene Erstellung.

7 Ergebnisse und Ergebnisdiskussion

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse aus der empirischen Analyse präsentiert, wobei diese in allen Abschnitten mit einer Berichterstattung der Ergebnisse beginnt, um darauf die Analyse folgen zu lassen. Dabei orientiert sich die Darstellung resp. die Ergebnisberichterstattung in Abschnitt 7.1 am Ablauf des Entscheidungsprozesses in seinen Phasen und den Zielen unter Rücksichtnahme der bisher gemachten Erfahrungen. Sie endet mit der Dokumentation der aus den Risiken resultierenden Probleme. Anschließend werden diese Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und untersucht. Der Abschnitt 7.2 widmet sich dann dem Lernen resp. Nicht-Lernen. Dabei werden die Auslöser des Lernens und der Lernprozess zuerst einmal beleuchtet. Des Weiteren wird eingehend erörtert, weshalb der Lernprozess unterbrochen wird und welche Barrieren existieren. In den einzelnen Analyseabschnitten sind die jeweiligen Gesamtergebnisse zusammenzufassen, zu interpretieren und mit den theoretischen Vorüberlegungen aus dem Bezugsrahmen und zusätzlichen Theorien, die nicht explizit Teil der Vorüberlegungen waren,⁵⁹² zu verknüpfen. Der letzte Abschnitt kontrolliert die Resultate aller Abschnitte im Hinblick auf Gemeinsamkeiten resp. auf auftretende Muster und Kontinuen, um das Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring sichtbar machen zu können.

7.1 Ziele, Probleme, Erfahrungen

In den folgenden Segmenten werden Ergebnisse der empirischen Untersuchung anvisiert resp. eine Ergebnisberichterstattung geliefert (Abschnitt 7.1.1-7.1.4). Die Erkenntnisse werden dann im folgenden Abschnitt (7.1.5) verbunden und analysiert.

7.1.1 Ziele

Wie im konzeptionellen Kapitel dieser Arbeit ausführlich erläutert, wurde und werden die Ziele, die mit dem Offshoring verbunden sind, in der Literatur in zwei Gruppen unterteilt: die

⁵⁹² Vgl. Miles & Huberman (2008), S. 261 f.

sog. „Efficiency Goals“ und die „Capability Goals“.⁵⁹³ Daher ist während der Analyse der Ziele zunächst zu prüfen, ob bei der Entscheidung zum Offshoring „Effizienzziele“ bzw. „Capability Goals“ dominiert haben.

Schon nach den ersten Interviews kristallisierte sich heraus, dass bei der Zielsetzung des Offshoring die Ziele zur Effizienzsteigerung eindeutig Priorität hatten. Immer wiederkehrende Antworten der Gruppe der Unternehmen, bei denen reine Effizienzziele im Vordergrund standen, werden im Folgenden aufgelistet.

Dabei rangierte an oberster Stelle bei dieser Gruppe das Ziel der Kostenreduktion der Personalkosten.

Befragter B4 aus Unternehmen U3 der Maschinenbaubranche:

„Ganz oben auf der Liste standen sicher die Lohnkosten. Es war ziemlich klar, dass da gespart werden sollte.“

Aber nicht nur Lohnkosten verfügen bei dem Effizienz-Ziel der Kostensenkung über Prägnanz, auch Kostensenkungen im Bereich der Produktion waren bei einigen Unternehmen ursächlich für das Offshoring ins Ausland. Die folgenden Aussagen wurden von den Befragten in diesem Zusammenhang gemacht:

„Grund der Verlagerung war es [...], Produktionskosten zu senken [...].“ (Befragter B11; U8)

Demgegenüber gab es die Gruppe der Unternehmen, die reine „Capability-Ziele“ erwähnte. Jedoch wurde nach einigen Interviews evident, dass es sich hierbei immer um das gleiche Ziel handelte. Die Unternehmen wollten neue Märkte erschließen resp. ihre Marktposition auf einem fremden Markt ausbauen.

Befragter B9 aus dem Unternehmen U6 der Automobilbranche sagt hierzu:

„Jetzt geht es einfach daran, vor Ort beim Kunden zu sein und den Kunden so gut und so schnell wie möglich zu bedienen.“

Häufig war dies nur mithilfe des Offshoring möglich. So wurde von einem Unternehmen argumentiert, das Zielland hätte nur bearbeitet werden können, sofern eine Produktion vor Ort errichtet wurde. Hinzu kam, dass dessen Endkunde schon am Offshoringort lokalisiert war, aber auch andere Zulieferer des Unternehmens befanden sich bereits dort.

⁵⁹³ Vgl. zur Nutzung ähnlicher Termini auch Plankenhorn (2009), S. 62 ff.

Befragter B6 aus einem Unternehmen U4 der Maschinenbaubranche beschreibt die Situation mit den folgenden Worten:

„[...] ne, das war sonnenklar, von Anfang an, wenn wir nicht dahin gehen, machen wir da auch keine Geschäfte.“

Während der Untersuchung wurde jedoch auch transparent, dass die dritte Gruppe der Unternehmen einen Zielmix aus „Effizienz-Zielen“ und „Efficency Goals“ resp. „Capability Goals“ verfolgt.

Grundsätzlich ist das Vorhandensein von Zielbündeln beim Offshoring sehr verbreitet.⁵⁹⁴ Diese Zielbündel können aus den unterschiedlichsten Kombinationen resp. in den verschiedensten Hierarchien auftreten. Dabei unterscheiden alle Unternehmen in dieser Gruppe in Haupt- und Nebenziele, d. h., sie priorisierten ein Ziel als entscheidend und die anderen Ziele als wichtig, aber nicht entscheidend. Bei der Auswertung wurde klar, dass trotz des Zielmixes immer ein Effizienzziel im Vordergrund stand, das jedoch durch Fähigkeitsziel(e) resp. durch Effizienzziel(e) erweitert wurde.

Ein Unternehmen aus der Automobilindustrie verfolgte das Ansinnen der Kostensenkung mit gleichzeitiger Erhöhung der Produktionsflexibilität (Effizienzziel erweitert durch ein weiteres Effizienzziel). Dieses betrieb das Offshoring von Teilen seiner Produktion nach Asien, um dort Personalkosten zu sparen, gleichzeitig erklärte es aber, aufgrund der nicht so strikten Kündigungsgesetze könne die Produktion in Asien leichter an den Bedarf angepasst werden. Dies war besonders wichtig, weil das Werk in Asien u. a. dazu konzipiert wurde, Spitzen beim Bedarf abzufedern (Befragter B1; Unternehmen U1).

Ein weiteres Unternehmen kann als Beispiel für die Erweiterung eines Effizienzziels mit einem Fähigkeitsziel gelten. Bei diesem Unternehmen befand sich das Kostenmotiv an erster Stelle, jedoch spielte auch der Erschließungsgedanke eine wesentliche Rolle.

„[...] und zum anderen, einen Fuß auf den immer interessanter werdenden Absatzmarkt zu setzen.“ (Befragter B12; U9)

Ein weiteres Exempel existiert in der Kommunikationsbranche: Eine Befragte (B10) eines Unternehmens (U7) meinte, man hätte das Hauptziel der Kostensenkung beispielsweise um das Nebenziel der Erhöhung des Dienstleistungsportfolios erweitert.

Befragter B10 aus dem Unternehmen U7 der Kommunikationsbranche:

⁵⁹⁴ Vgl. beispielsweise die Überlegungen zu einem zweidimensionalen Modell von Farrell (2004), S. 82 ff.

„[...] nachdem wir das Angebot des möglichen Offshoringpartners genauer studiert hatten, waren wir ganz überrascht, welche Serviceleistungen die angeboten haben. Die können wir in der Form unseren Kunden derzeit nicht anbieten. Wir wissen aber, dass unsere Konkurrenten das wohl tun. [...] natürlich wollten wir hauptsächlich Geld bei den Personalkosten sparen, aber die zusätzlichen Leistungen von denen waren natürlich ein weiterer Grund.“

Während der Analyse der Zielbündel traten auch Ziele zutage, welche die im konzeptionellen Rahmen diskutierten Fähigkeitsziele erweitern.

Ein Ziel, das in der Literatur beispielsweise noch nicht diskutiert wurde, ist das „Follow the Trend“-Ziel des Offshoring. Die Unternehmen erklärten, ein Motiv ihrer Offshoringentscheidung sei in dem damals vorherrschenden Trend zu sehen.

Eine Zeit lang galt Offshoring als das „Allheilmittel“ für alle Probleme im Unternehmen und damit auch als Garant für eine erfolgreiche Zukunft. So argumentiert beispielsweise einer der Unternehmer, er habe das Offshoring für eine relativ einfache Angelegenheit gehalten, die er, wie auch viele andere, mit relativ geringem Risiko nutzen könnte, um den Gewinn zu erhöhen – denn viele andere täten dies ja anscheinend auch erfolgreich (Befragter B3; U2).

Während dieser Zeit entwickelte sich ein Ziel aus diesem Trend, denn die Unternehmen gaben an, dass sie während dieser Zeit das Ziel hatten, diesem Trend zu folgen. Dabei spielte die „Angst des Verpassens“ eine wesentliche Rolle. Zwar argumentierten einige, sie stünden dem Trend des Offshoring nicht uneingeschränkt positiv gegenüber, jedoch wären sie sich ihrer eigenen Strategie nicht vollkommen sicher und hätten Angst, ihre Wettbewerbssituation zu verschlechtern, wenn sie sich dem Trend nicht anschließen würden. Auch hierzu wieder der schon zitierte Befragte B3 des Unternehmens U2:

„Ich war mir wirklich nicht sicher, ob die Verlagerung wirklich nur Positives mit sich bringen würde. Aber ich hatte Angst, dass ich, wenn ich es nicht mache, eine entscheidende Chance für mein Unternehmen verspiele.“

Oder mit den Worten des Befragten B5 des Unternehmens U3:

„Ja, vielleicht war es nur ein Trend, den man mitmacht, weil man meint, als Manager: ‚Okay, go east, gehen wir nach Asien!‘ Sicherlich, dort ist ein Markt, ein Riesenmarkt, der größte Markt eigentlich von den Zahlen her, die haben das zukünftige Potenzial.“

Dies wird von Aussagen der ExpertInnen (Experten E2; E3) unterstützt.

Wie im konzeptionellen Rahmen während der Zieldiskussion plausibilisiert, spielen die klare Zieldefinition und damit einhergehend die Kommunikation der Ziele eine wesentliche Rolle.⁵⁹⁵ Bei der Analyse der Ziele bestätigte die Befragung die Wichtigkeit der Kommunikation, denn jeder der Befragten kam auf die Kommunikation im Zusammenhang mit dem Thema der Zielgestaltung zu sprechen.

Grundsätzlich konnten die Ergebnisse der Befragung in zwei Gruppen aufgespalten werden.

Zuerst zu nennen ist die Gruppe der Befragten, die zufrieden mit der Kommunikation und Definition der Ziele des Offshoring in ihrem Unternehmen waren.

Auch hierzu dient wieder als Beispiel der Befragte B12 des Unternehmens U9:

„Auch über die anderen Bereiche hatten wir ganz gute Infos, natürlich nicht alles, aber das brauchen wir ja auch nicht zu wissen.“

Während in wenigen Unternehmen die definierten Ziele klar und offen von den jeweiligen Verantwortlichen kommuniziert wurden, so wurden in anderen Firmen diese nicht deutlich an die durchführenden Personen weitergeleitet bzw. waren sie für die entsprechenden Personen nicht einzusehen. Viele der Befragten waren nur sehr ungenau informiert oder die definierten Ziele wurden nicht in Teilziele heruntergebrochen. Hier kann ein Unternehmen genannt werden, bei dem die entsprechenden Umsatzzahlen des neuen Werkes nicht ausreichend kommuniziert wurden und somit kein Anhaltspunkt für die zu fällenden Entscheidungen der involvierten Mitarbeiter im Heimatland vorhanden war.

Befragter B5 des Unternehmens U3 der Maschinenbaubranche sagt hierzu:

„Ne, ich war ja nicht direkt involviert, aber einige Entscheidungen sind einfach in meinen Bereich gefallen. Aber was willst du ohne Zahlen machen, da sind die Entscheidungen immer wackelig, ob du willst oder nicht! Wenn du auch nach zigmal nachfragen die Infos nicht kriegst, musst du einfach mit dem leben, was du hast.“

Des Weiteren offenbarte sich, dass die Kommunikation der Ziele auf Gesamtunternehmensebene bei den meisten Unternehmen dieser Gruppe völlig ausblieb, d. h., Unternehmensmitglieder, welche nicht direkt in das Offshoringprojekt involviert waren, waren teilweise komplett von der Information abgeschnitten. Gerade bei kleinen und

⁵⁹⁵ Vgl. Kapitel 3.2.

mittelständischen Unternehmen hatten die Mitarbeiter keine oder keine genaue Information über die Ziele des Offshoring.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die veranschaulichten Ziele denen aktueller empirischer Untersuchungen der Fachliteratur zu diesem Phänomen entsprechen.⁵⁹⁶ Ebenfalls wurden diese Ziele schon in verschiedenen theoretischen Arbeiten diskutiert.⁵⁹⁷ Jedoch zeigte sich darüber hinaus, dass ein Zielmix bei den meisten Unternehmen existiert, der aus einem „Effizienzziel“ und einem „Capability Ziel“ oder einem weiteren „Effizienzziel“ besteht. Zu guter Letzt wurden im Zusammenhang mit dem Offshoring noch Ziele identifiziert, die bisher nicht augenscheinlich in der vorhandenen Literatur wurden, jedoch von besonderem Interesse im Zusammenhang mit dem Lernen beim Offshoring sind.

7.1.2 Planung des Offshoring

Wie im konzeptionellen Kapitel dieser Arbeit ausführlich erläutert, läuft der Entscheidungsprozess in zwei Hauptphasen ab. Die erste Phase beinhaltet die Entscheidungsfindung und die zweite Phase die Implementierung des Offshoring. Wie im vorhergehenden Abschnitt herauskristallisiert, gab es für die verschiedenen Unternehmen mannigfaltige Ziele, die sie durch ihr Offshoringvorhaben verwirklichen wollten. Um diese Ziele in die Tat umzusetzen, bedarf es einer detaillierten Planung während der Entscheidungsfindung.⁵⁹⁸ Während der Befragung wurde ersichtlich, dass alle Unternehmen ein bestimmtes Ziel in einer gewissen Zeit erreichen wollten. Des Weiteren wurde klar, dass bei der Planung der Unternehmen in eine detaillierte Ziel/Zeitplanung und eine Risikoplanung zu differenzieren ist.

Grundsätzlich konnten hier die Befragungsergebnisse in zwei Gruppen untergliedert werden: zum einen die Befragten, denen eine detaillierte Planung vorlag, und zum anderen Unternehmen, die nur eine Grobplanung durchführten.

Eine ausführliche Auflistung und Erreichung von Unterzielen war nach den Aussagen der ersten Gruppe der Befragten bei ihrem Unternehmen vorhanden. Alle Zieldefinitionen wurden mit entsprechenden finanztechnischen Zahlen untermauert und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

⁵⁹⁶ Vgl. Plankenhorn (2009), S. 68 ff.

⁵⁹⁷ Beispielsweise Knolmayer (2007), S. 1 ff.; Größler (2007), S. 61 ff.

⁵⁹⁸ Vgl. Kapitel 3.1.

Befragter B12 des Unternehmens U9 der chemischen Industrie schildert das wie folgt:

„Die Zielplanung? Doch die war nicht schlecht, ich war je direkt dabei, als wir die erstellt haben. Da haben wir natürlich drauf geachtet, dass wir möglichst klein herunterbrechen und das dann mit Zahlen hinterlegen. Klar, hatten wir auch einen Zeitplan dazu. [...], das Ganze sollte im Spätherbst starten, und dann sollte es über den Winter, dort gibt's ja keinen Schnee und so `ne Kälte wie bei uns [...], weiter gehen. Und im Frühjahr sollte alles gegessen sein, na ja, zumindest laufen.“

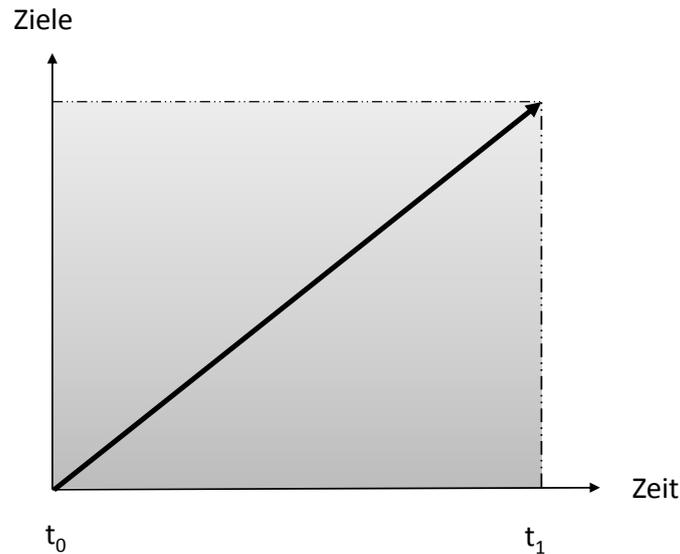
In der Gruppe der Befragten, die über eine Grobplanung berichtete, gestand ein Verantwortlicher eines Unternehmens, bewusst keinen detaillierten Zeit-/Zielplan zu erstellen, jedoch die einzelnen Schritte und Zeiten grob geplant und das Endziel sowie seinen Erreichungszeitpunkt festgelegt zu haben. Diese Firma aus der Maschinenbau-Industrie favorisierte eine Peu-à-peu-Durchführung des Offshoring, um die Implementierung individuell an den vorausgehenden Schritt anpassen zu können (Befragter B6; U4).

Die anderen interviewten Unternehmensmitglieder in dieser Gruppe wussten, dass ihr Unternehmen einem Ziel- resp. Zeitplan folgte. Bei ihnen beschränkte sich jedoch die Kenntnis über die Zieldefinition auf die Definition des Hauptzieles wie beispielsweise „Kostensparnis von 30 %“ (Befragter B2; U1). Die anderen Ziele wurden dabei nicht genau spezifiziert.

Bleibt noch eine Gruppe zu erwähnen, die erklärte, es gebe für ihr Unternehmen weder eine Ziel- noch Zeitplanung. Es zeichnete sich jedoch im weiteren Verlauf des Interviews ab, dass auch in dieser Gruppe eine Planung existierte, diese jedoch nicht sofort ersichtlich war resp. eingesehen werden konnte. Beispielsweise sagt eine Befragte im Verlauf des Interviews:

[...] unsere Chefs wissen sicher, was sie tun und welches Ziel sie haben, aber ich habe es nicht mitbekommen.“ (Befragte B11; U8)

Abbildung 24: Vereinfachte Darstellung der vorhandenen Ziel-Zeitplanung im Offshoring, basierend auf den Ergebnissen der Studie⁵⁹⁹



Eng verbunden mit der Zielplanung bleibt auch die Risikoplanung. Es wurde evident, dass die Risikoplanung in vielen Unternehmen völlig ausblieb resp. nur in geringem Umfang durchgeführt wurde. Meist wurden in die verfügbare Risikoplanung nur die mit dem Zielland verbundenen Risiken integriert.⁶⁰⁰

Befragter B12 des Unternehmens U9 dazu:

„Natürlich haben wir uns auch mögliche Probleme vorgenommen, denn Indien ist ja nicht ganz ohne. Da hast du ganz anderes Wetter, und gerade im Bereich der chemischen Produktion musst du da schon aufpassen. Überleg dir mal bloß, da gibt es `ne Überschwemmung, und das ganze Zeug fließt in die Kanalisation, wenn es denn eine hat!“

Die Erstellung einer Konsequenzplanung oder auch Notfallplanung zeigte sich während der Untersuchung nicht. Die meisten befragten Personen und auch ihre Unternehmen hatten sich im Voraus keinerlei Gedanken zu der Möglichkeit des Scheiterns des Offshoringprojektes gemacht. Dass die Probleme mit einem Projekt so gravierend werden könnten, wurde überhaupt nicht in Erwägung gezogen.

⁵⁹⁹ Quelle: Eigene Erstellung.

⁶⁰⁰ Vgl. für eine detailliertere Diskussion der Risiken Kapitel 3.3.

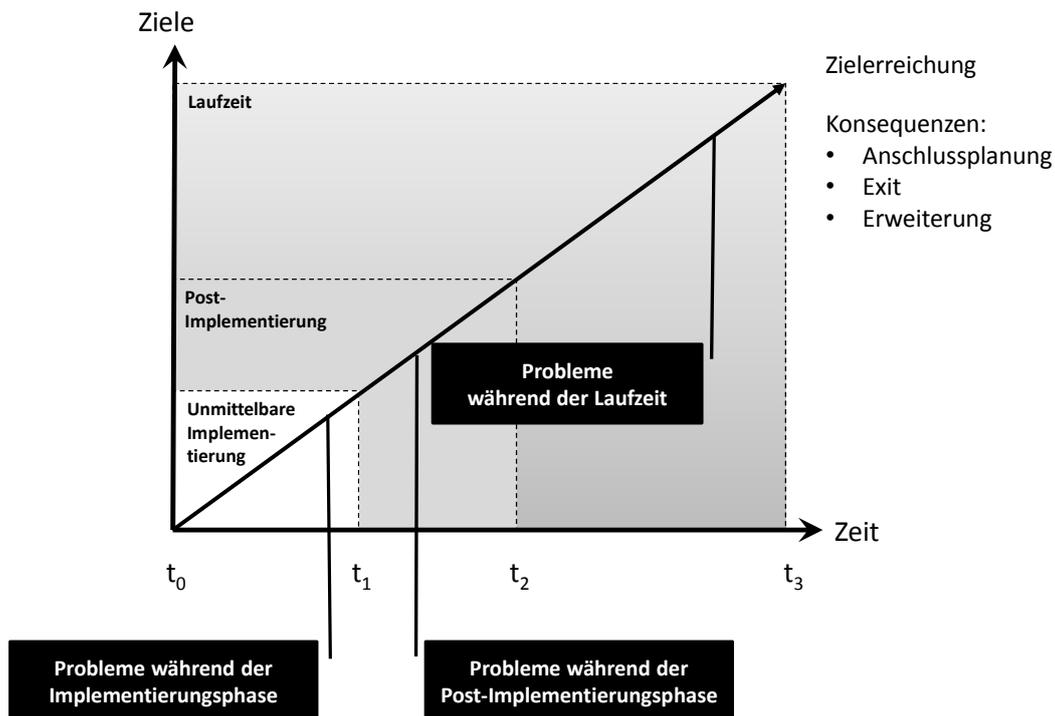
„Man geht ja davon aus, dass nichts schief gehen kann, da ja alles gut geplant und durchgerechnet wurde, aber in Wirklichkeit geht sehr viel schief dabei.“ (Befragter B10; U7)

Diese Aussage wird dadurch unterstützt, dass sich die befragten Unternehmen auch keine Gedanken darüber machten, wie sie das Scheitern eines Offshoringprojektes definieren würden. Eine Definition des negativen Ausgangs des Offshoringprojektes, an der man den Erfolg bzw. den endgültigen Misserfolg des Projektes messen könnte, wurde somit nicht herausgefunden.

7.1.3 Probleme und Risiken

Wie im konzeptionellen Kapitel 3.3 dieser Arbeit ausführlich erläutert und beim Planungskapitel im vorherigen Abschnitt schon diskutiert, bestehen beim Offshoring auch Risiken. Die Frage, die sich daraus ableitet, bezieht sich auf das Auftreten dieser Risiken während der untersuchten Offshoringprojekte. Dies wirft die konkrete Frage auf: Welche dieser möglichen Risiken traten wirklich beim Offshoring im Sinne von Problemen auf?

Das zeitliche Auftauchen der Probleme kann, basierend auf den Aussagen der Befragten, in drei Zeitabschnitte gegliedert werden. In den Mittelpunkt rückt hierbei die Durchführung des Offshoring und somit die in Kapitel 3.1 präzierte Phase der Implementierung resp. Realisierung der Offshoringentscheidung. Es wurde deutlich, dass die Probleme innerhalb verschiedener Abschnitte während der Realisierung erschienen. Fußend auf diesem Auftrittszeitpunkt, sollen im Folgenden die Probleme klassifiziert werden.

Abbildung 25: Zeitliches Auftreten der Probleme⁶⁰¹

Probleme während der Implementierungsphase

Bei einigen Befragten konzentrierten sich die Probleme auf den Anfang des Offshoring, der im Folgenden als Implementierungsphase deklariert werden soll. Hierbei handelt es sich um die Phase des Aufbaus des Offshoring bis hin zur ersten Lieferung der gewünschten Leistung. Die einzelnen Phasen gestalten sich je nach Planung des Unternehmens in verschiedenen Zeiteinheiten und Längen. Schon nach den ersten Interviews kristallisierte sich heraus, dass die Probleme in der Implementierungsphase auf Risiken gründen, die im Zusammenhang mit dem Offshoringinitiator stehen bzw. mit den Entscheidungen, die dieser trifft. Zum anderen gibt es erste Probleme, die als Risiken im Zusammenhang mit dem Zielland des Offshoring zu betrachten sind und als Probleme der „globalen Umwelt“ eingeordnet werden können.⁶⁰²

Besonders häufig offenbarten sich in dieser Phase Probleme, die in Verbindung mit fehlenden Grundvoraussetzungen/Ressourcen standen resp. daraus resultierten, dass die angenommenen *Voraussetzungen nicht oder nur beschränkt* vorhanden waren. Als Beispiel können hier fehlende, jedoch in die Planung adaptierte Standortfaktoren angeführt werden.

⁶⁰¹ Quelle: Eigene Erstellung.

⁶⁰² Vgl. Kapitel 3.3.

So bezeichneten zwei Unternehmer beispielsweise die Stromversorgung als essenziell. Trotz Zusagen vor Ort, eine ausreichende Stromversorgung gewährleisten zu können, kam es zu Problemen.

*„Alltägliche Stromabschaltungen beeinträchtigten die Produktivität [...].“
(Befragter B12; U9)*

In einem weiteren Beispiel konnte die Stromversorgung überhaupt nicht sichergestellt bzw. hergestellt werden. Dieses befragte Unternehmen hatte dieses Problem sogar zweimal innerhalb des gleichen Landes an verschiedenen Standorten (Befragter B3; U2).

Eine weitere fehlende Ressource, die jedoch nicht von den Offshoringinitiatoren in ihre Planung integriert worden war, sind die begrenzten Fachkräfte vor Ort. Die Annahme, entsprechendes Fachpersonal anwerben zu können, gestaltete sich extrem schwierig bis unmöglich. Es wurde offenkundig, dass einerseits der gewünschte Ausbildungsgrad von möglichen Bewerbern nicht ausreichend war oder dass andererseits Lohn- und Gehaltsansprüche der möglichen Mitarbeiter die Vorstellungen des Unternehmens weit überspannten (B2; U1). Aber nicht nur die Fachkräfte vor Ort schufen Probleme, auch die geplante Entsendung resp. die Verlagerung von Arbeitskräften mündete in Konflikte.

So rechnete eines der befragten Unternehmen beispielsweise nicht mit dem **Widerstand der Belegschaft am Heimatstandort**. In diesem Fall wurde die Produktion bzw. das Projekt im Ausland überhaupt nicht gestartet, obwohl Vorleistungen bis hin zum Versand der entsprechenden Maschinen schon getätigt waren.

Befragte B11 des Unternehmens U8 erzählt hierzu folgenden Sachverhalt:

„Als neues Projekt war einmal geplant, dass ein Teil des Werkzeugbaus nach Kroatien verlagert werden sollte. Es war auch schon so weit, dass eine Firma gefunden worden war, die das organisiert. Es wurden die ersten Maschinen nach Kroatien geschickt, die Mitarbeiter hier bekamen kroatischen Sprachunterricht. Dann hat sich aber die Belegschaft aus unserem Werkzeugbau aufgelehnt, da sie ihren Arbeitsplatz verloren hätte. Es wurde eine Betriebsvereinbarung gefunden, sodass nicht ausgelagert wurde. Es war also schon alles angeleiert, und als es dann bei uns in der Firma publik wurde, wurde dagegen gearbeitet, durch den Betriebsrat und so weiter.“

Außerdem stellte sich in einigen Fällen heraus, dass die Versorgung mit Ausgangsmaterial und benötigtem Material schwieriger war, als in der vorausgehenden Entscheidung zur Offshoringgestaltung angenommen.

Ein Unternehmen der Automobilbranche hatte beispielsweise große Probleme, das Material, das sie zur Fertigung ihrer Produkte in China benötigten, zu bekommen. Der Grund hierfür waren die nicht beachteten Zoll- und Rechtsbestimmungen, die besagten, dass das entsprechende Material nur sehr eingeschränkt importiert werden durfte. Am Zielland war aber das Material nicht in benötigter Menge und vor allem Qualität verfügbar.

„[...] und zum anderen die Probleme mit der Materialversorgung. Bestimmte Materialmengen und -güter sind in China häufig nicht zu bekommen, da sie importiert werden müssen [...].“ (Befragter B1; U1)

Probleme, die auf eintretende Risiken aufseiten des Leistungserstellers zurückzuführen sind, wurden in dieser Phase des Offshoring nicht evident. Eine Begründung für das Nichtvorhandensein von Problemen, die mit dem Leistungshersteller in Verbindung stehen, liegt an der frühen Phase des Projektes. Im Falle eines externen Leistungserstellers ist die Lieferung der vereinbarten Leistung resp. der Dienstleistung noch nicht erfolgt oder noch „in den ersten Zügen“. Beim Internal Offshoring wurden in dieser Phase ebenfalls noch keine Produkte geliefert.

Probleme während der Post-Implementierungsphase

Die Post-Implementierungsphase definiert sich durch die kurzfristig zu erreichenden Ziele eines Unternehmens und schließt sich an die Implementierungsphase an. Wurde in der Implementierungsphase der Beginn des Offshoring bis zur Lieferung der ersten Leistung beschrieben, so steht in dieser Phase die Leistungserbringung bis zur Erreichung der kurzfristig definierten Ziele im Vordergrund. Bei diesen kurzfristigen Zielen handelt es sich bei den meisten Unternehmen um die Zeitspanne, bis ein Offshoringprojekt als „reibungslos laufend“⁶⁰³ eingestuft wird.

Schon nach einigen Interviews zeigte sich, dass in dieser Phase die Probleme aufseiten der Leistungsersteller wesentlich waren, die von den Entscheidern während des Entscheidungsprozesses aber häufig nicht berücksichtigt wurden.

Eine herausragende Position nehmen in dieser Phase die **Qualitätsprobleme** und die **Lieferprobleme** ein. Theoretisch sind die Offshoringpartner in dieser Phase fähig, Leistungen

⁶⁰³ Vgl. Interview B11.

zu liefern, doch der Umfang resp. die Qualität sind in vielen Fällen nicht entsprechend der Vorstellung der Auftragsgeber.

Die fehlende Einhaltung der vorgegebenen Qualität wurde bei den meisten der Befragten sichtbar.⁶⁰⁴ Die Qualität entsprach nicht den Voraussetzungen bzw. den Vorstellungen der weiterverarbeitenden Unternehmen bzw. der Endkunden. Nicht nur die mangelnde Qualität spielte eine wesentliche Rolle, sondern auch die Diskontinuität dieser. Eine befragte Person schildert die Einhaltung der Qualitätsvorschriften „in Wellen“. Die Qualität habe stetig nachgelassen, und der Ärger im Heimatland darüber sei immer größer geworden. Nach einem Eingreifen der verantwortlichen Personen und einem Zurechtweisen des ausländischen Lieferanten habe sich die Qualität kurzfristig wieder gebessert, aber schon nach wenigen Tagen habe dies wieder nachgelassen. Ein Eingreifen und Zurechtweisen wäre erneut notwendig gewesen. Dieser Rhythmus habe sich im Laufe der Zeit nicht geändert, sondern stetig wiederholt (Befragter B11; U8). Dieses Ergebnis entspricht den Erkenntnissen anderer Studien.⁶⁰⁵

Eben dieser Befragte berichtet weiterhin:

„Hauptsächlich Qualitätsprobleme, wir haben also viel Ausschuss bei diesen [Waren], dann Probleme mit den Lieferterminen, es wird also zu langsam produziert, und Probleme mit falschen Stückzahlen, also es kann sein, dass 200 Stück zu wenig [Waren] ankommen.“

Wie im vorhergehenden Zitat schon deutlich wurde, erwähnen die Befragten auch **Liefer- und Transportprobleme**. Lieferungen wurden beispielsweise nicht rechtzeitig oder falsch versandt. Es war schwierig, die entsprechenden Papiere resp. Genehmigungen für die Überführung von den Kollegen erstellt zu bekommen. Die Ware stand aufgrund dieser Versandfehler dann wochenlang beim Zoll oder war falsch verpackt. Die Reihe der entstandenen Probleme erweist sich gerade in diesem Bereich als sehr verschiedenartig und ist kaum zu kategorisieren. Diese Vielfalt beruht zum einen auf den verschiedenen Anforderungen, die den Versand der Waren in den unterschiedlichen Ländern betreffen. Dabei kommt der Zugehörigkeit zur EU bzw. zu anderen Ländern mit Zollabkommen zum Heimatland eine hohe Bedeutung zu. Auf der anderen Seite ist das Produkt an sich ein wichtiger Faktor. Eine Softwareentwicklung per E-Mail von A nach B zu verschicken, ist

⁶⁰⁴ Vgl. beispielsweise Interview B1; B2; B4; B5; B6; B11.

⁶⁰⁵ So geben beispielsweise 42 % von 36 befragten Unternehmen durch die PA Consulting an, dass sie durch das Offshoring Qualitätseinbußen erlitten haben; vgl. auch Doh (2005b), S. 695 ff.

einfacher, als einen Kran mit Übergröße und vielen Tonnen Eigengewicht von Osteuropa nach Deutschland zu transportieren (Befragter B13, U10). Vor allem in Zeiten der möglichst niedrigen Lagerhaltung spielt eine präzise Lieferung im richtigen Umfang und zur richtigen Zeit für die befragten Unternehmen eine wesentliche Rolle. Verspätungen und Mengendifferenzen führten somit beim Kunden resp. im weiterbearbeiteten Werk ebenfalls zu weiteren Problemen.

Der Befragte B6 des Unternehmens U4 aus der Maschinenbaubranche erklärt dies mit folgenden Worten:

„Ständig haben wir auf Ware gewartet, die Lieferzeiten waren unglaublich, und immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass sie ja eigentlich nicht zu spät seien, weil der Liefertermin ja bestätigt wäre. Was bringt mir ein Liefertermin, der zwar bestätigt, aber 2 oder 3 Monate zu spät ist? [...] und am Monatsende kam dann immer einer großer Lkw, und alle haben gehofft, dass die [Waren], die man braucht, dabei sind, aber meist war es irgendwas anderes, halt das, was sie gerade hatten. Hauptsache raus, damit es fakturiert wird.“

Aber nicht nur das produzierende Gewerbe hat Schwierigkeiten bezüglich der Termin- und Zeitabsprache – auch in der Dienstleistungsbranche gibt es diese.

Hier war beispielsweise das Problem eines Befragten, dass Informationen über den Stand des Projektes und das Einhalten des Endtermins nur sehr spärlich bis überhaupt nicht vermittelt wurden. Ein endgültiges Scheitern bzw. nicht Einhalten des ersten Abgabetermins wurde nicht rechtzeitig mitgeteilt, sondern immer erst kurz, bevor der Abgabetermin bevorstand. Ein rechtzeitiges Eingreifen war somit nicht denkbar, da die Möglichkeit bzw. das Bestehen von Problemen vorher ständig abgewiegelt wurde.

„[...] dann wurde mir mitgeteilt, dass Kollegen in Indien eine Teilaufgabe des Projektes übernehmen, das war auch weiter kein Problem für mich. Also habe ich alle Infos nach Indien zu der zuständigen Kontaktperson geschickt. Und dann habe ich nichts mehr gehört, was aber eigentlich auch kein Problem war, denn ich dachte ja, alles würde wie vereinbart laufen. Kurz vor dem ersten Abgabetermin habe ich dann mal nachgefragt, denn ich musste die Ergebnisse von denen bei mir integrieren. Nachdem ich jedoch öfters keine Antwort bekommen habe, wurde mir doch etwas mulmig, und ich habe meinen Chef eingeschaltet. Der hat dann irgendwann herausbekommen, dass sie den Termin

nicht halten können. Aber das war noch nicht das Ende, das ging dann zigmal so [...]“ (Befragter B9; U6)

Schließlich hatte ein Unternehmen während dieser Phase noch Probleme mit der **Fluktuation von Mitarbeitern am Offshoringstandort**. Das Problem der Fluktuation von Mitarbeitern hängt mit dem Facharbeitermangel zusammen. So stellt beispielsweise einer der Befragten diesen Punkt in den Fokus seiner Aussagen über die Probleme beim Offshoring. Mitarbeiter, die gerade erst eingelernt waren, wechselten mit hoher Wahrscheinlichkeit zu anderen Unternehmen. Dies erschwert jedoch nach Aussagen des Befragten einen kontinuierlichen Aufbau und reibungslosen Ablauf eines Unternehmens im Ausland (Befragter B1; U1).

Die Begründung für das hervorgehobene Auftreten von Problemen auf der Seite des Leistungserbringers findet sich wieder in der Definition der Phase. Diese Phase ist geprägt durch die erste Lieferung von Dienstleistungen resp. Produkten, und der Leistungsersteller muss sein Können unter Beweis stellen.

Probleme während der Laufzeit

Wurde die Implementierung abgeschlossen und auch die Post-Implementierungsphase durchlaufen, folgt die Phase der „Laufzeit“. Diese definiert sich durch die abgesteckten Langzeitziele des Offshoring eines Unternehmens. Das Unternehmen visierte bei seiner Zielplanung Ziele an, die während der gesamten Laufzeit resp. innerhalb eines langfristig determinierten Zeitraums erreicht werden sollten.⁶⁰⁶

Einen besonderen Stellenwert nimmt hier der auftretende **Mangel an Fachkräften** im Offshoringland ein und das damit eng verbundene Problem der Fluktuation.

Diesbezüglich wird beispielsweise von einem Befragten erklärt, dass sich das Lohnniveau in dem entsprechenden Land rasant gesteigert habe und durch die vermehrte Verlagerung in dieses osteuropäische Land kaum noch Fachkräfte bzw. nur noch sehr teure Fachkräfte anzuwerben seien (Befragter B13; U10). Dieses Problem wurde aber nicht nur in dieser Studie evident, die Ergebnisse unterstützen die Erkenntnisse aus anderen empirischen Studien und Beiträgen. So stiegen die Löhne vor allem in den osteuropäischen Ländern extrem nach

⁶⁰⁶ Vgl. Diskussion zu den Zielen in Kapitel 3.2.

deren EU-Beitritt, in Polen z. B. kletterte das Durchschnittseinkommen von 2003-2007 um 40 %.⁶⁰⁷

Befragter B13 aus Unternehmen U10 ergänzt hierzu:

„Mittlerweile, mit der Entwicklung des Ostens und auch der Weltkonjunktur im Moment, haben die osteuropäischen Staaten, vor allem Polen, Tschechien, Slowenien, Ungarn, ganz große Probleme, überhaupt Facharbeiter zu kriegen, da ihre Facharbeiter auf der ganzen Welt sind, nur nicht mehr in diesen Ländern. Dies führt dazu, dass wir in diesen Ländern einen massiven Facharbeitsmangel haben und dadurch auch Kapazitätsprobleme bei unseren Zulieferungen haben.“

Phasenübergreifende Probleme

Es kristallisierte sich heraus, dass kulturelle Missverständnisse im Zusammenhang mit der Länderkultur & der Unternehmenskultur in Schwierigkeiten münden, die im Kontrast zu den bisher diskutierten Problemen in allen Phasen der Durchführung erscheinen können. Dabei wurde ersichtlich, dass die Kultur eine Doppelrolle in der Argumentation einnimmt. Zum einen erwies sie sich in einigen Fällen ganz konkret als Problem während des Offshoring. Während dieser Untersuchung wurde aber andererseits auch offenkundig, dass Kulturunterschiede ursächlich für das Auftreten der meisten bisher beschriebenen Probleme sind. Dies trifft vor allem auch im Zusammenhang mit der schon beleuchteten Interaktion zwischen verschiedenen Landeskulturen beim Offshoring zu.⁶⁰⁸

Basierend auf der Argumentation in Kapitel 3.3.2, können die Unternehmenskultur & Länderkultur grob mithilfe des Modells von *Dülfer* visualisiert werden. Deswegen werden im Folgenden die Probleme anhand der zur Definitionen dieser Begriffe benötigten Schichten nach *Dülfer*⁶⁰⁹ diskutiert.

Natürliche Gegebenheiten im Sinne von Klima und Krankheiten⁶¹⁰ wurden von keinem der Unternehmen als entscheidende Probleme empfunden. Jedoch wurde offenkundig, dass

⁶⁰⁷ Vgl. Tietz (2007), S. 66 ff., Bfai (2006).

⁶⁰⁸ Vgl. beispielsweise Hofstede & Hofstede (2009), S. 59 ff.

⁶⁰⁹ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008) S. 249 ff., Dülfer (1981); Dülfer (1993).

⁶¹⁰ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 247.

besonders Divergenzen in der „**Realitätserkenntnis und Technologie**“⁶¹¹ Schwierigkeiten erzeugen.

Die Kultur eines Landes und das damit verbundene Tun und Handeln der Menschen wird nach Meinung der Befragten häufig unterschätzt. Daraus resultieren die unterschiedlichsten Probleme. Hervorgehoben werden dabei die Missverständnisse im täglichen Umgang, die auf den unterschiedlichen Kulturen beruhen.

In diesem Zusammenhang spielen bei den meisten Befragten auch **Sprachprobleme** eine Rolle.⁶¹² Meist wird in einer Sprache kommuniziert, die für beide Offshoringpartner eine Fremdsprache ist. Erfolgt die Kommunikation in der Sprache des Ziellandes oder des Auftragslandes, so kommt es ebenfalls durch fehlende Sprachkenntnisse zu Missverständnissen.

Unterschiedliche Wertevorstellungen zwischen den zusammenarbeitenden Kulturen bedingen ebenfalls Probleme, die durch das Management gelöst werden mussten resp. dessen Entscheidungen beeinflussten. Um ein Beispiel aufzuzeigen, soll hier kurz die Erfahrung eines Befragten wiederholt werden, der während der Einarbeitungsphase seiner chinesischen Kollegen feststellen musste, dass die Kultur in China einem chinesischen Ingenieur verbietet, direkte Arbeiten an einer Bandanlage vorzunehmen bzw. allgemein selbst „Hand anzulegen“. Hierfür hat der chinesische Ingenieur seine Arbeiter. Diesen wird direkt von ihm mitgeteilt, welche Arbeiten sie verrichten sollen. Dabei werden sie von dem Ingenieur beaufsichtigt, jedoch wird es ihnen der Ingenieur nie praktisch an der Maschine zeigen (Befragter B2; U1). Als weiteres Beispiel, das ursächlich für das Entstehen vieler Probleme gerade im Bereich der Liefertreue ist, lässt sich das unterschiedliche Zeitempfinden in verschiedenen Ländern exemplifizieren.

Befragter B6 des Unternehmens U4 aus der Maschinenbaubranche sagt hierzu:

„Mit dem schwäbischen ‚Glei‘ kommt man da nicht weit. Was ich damit sagen will, wir haben häufig gehört, dass manche Dinge sofort erledigt werden, mir fallen da zum Beispiel Zeichnungsänderungen ein. Das ‚Sofort‘ hat halt dann zwei Wochen gedauert, aber die Kollegen konnten unseren Ärger gar nicht verstehen.“

Unter dem Überbegriff der „**sozialen Beziehungen und Bindungen**“ kann auch die Beziehung zwischen ethnischen und religiösen Gruppen als Merkmal von

⁶¹¹ Vgl. Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 247.

⁶¹² Vgl. z. B. Interview B1, B2, B3, B4, B5; B9, B10; B11; B12.

Gruppenbeziehungen⁶¹³ eine wesentliche Rolle beim Auftreten von Problemen darstellen. Dies kann mit dem folgenden Beispiel illustriert werden.

Nach Problemen mit der Entwicklung von Software in Indien wurde beschlossen, einen indischen Kollegen zur Weiterbildung nach Deutschland zu senden, mit dem Hintergrund, dass dieser dann die Probleme in Indien beseitigen und seine Kollegen entsprechend schulen könnte. Dies wurde auch so erledigt, und der indische Kollege wurde erfolgreich in Deutschland geschult. Zurück in seiner Heimat, änderte sich jedoch nicht sehr viel; nachgefragt nach dem Grund, bekam man die Antwort, der geschulte Mitarbeiter befinde sich in einer tieferen Kaste als die anderen Mitarbeiter. Daher könne er ihnen nicht vorschreiben, was und wie etwas zu tun sei, geschweige denn, dass sie ihn um Rat bitten würden (Befragter B9; U6).

Der Einfluss von **politisch-rechtlichen Normen** auf die Entstehung von Problemen beim Offshoring wurde in der Untersuchung nur sehr spärlich augenscheinlich. Nur eines der befragten Unternehmen berichtete von Problemen im Zusammenhang mit der Rechtssicherheit in einem Lande oder der staatlichen Macht. Wie schon vorher zitiert, hatte das Unternehmen Probleme mit auftretenden gesetzlichen Anforderungen (Befragter B12; U9).

Einfache, komplizierte und komplexe Probleme

Des Weiteren kann statuiert werden, dass die Unternehmen die Probleme als unterschiedlich schwerwiegend erachtet haben. Befragt nach der Komplexität der Probleme, empfanden alle Befragten, bis auf einen, die Probleme, die sie hatten, nicht als schwerwiegend im Sinne von einer Unternehmensgefährdung. Um die Aussagen jedoch detailliert einordnen zu können, bedarf es einer ergänzenden Erklärung zum theoretischen Rahmen. Laut *Probst/Gomez* bestehen drei Kategorien von Problemen: einfache Probleme, komplizierte Probleme und komplexe Probleme.⁶¹⁴

Einfache Probleme zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Fortbestand der Organisation nicht bedrohen und sich durchaus häufiger im Alltagsgeschehen resp. beim Offshoring bemerkbar machen. Diese Probleme können mithilfe der Erfahrungen der

⁶¹³ Vgl. Gloede (1991), S. 18.

⁶¹⁴ Vgl. Gomez & Probst (1999), S. 14 f.

Organisationsmitglieder gelöst werden⁶¹⁵ und führen nicht zu Abweichungen vom Zielpfad. Bei der Untersuchung wurde evident, dass diese einfachen Probleme bei allen Unternehmen vorlagen und mithilfe des verfügbaren Know-hows gelöst werden konnten. Dieses Niveau des Lernens kann auch als Single-loop-Learning bezeichnet werden, welches wiederum in Kapitel 7.3.2.2 genau analysiert wird.

So argumentierte beispielsweise ein Befragter hierzu während der Diskussion zu Problemen:

„[...] ne, als größeres Problem habe ich das [Probleme beim Transport] nicht angesehen, das hat man denen einmal gesagt, und das nächste Mal war's schon besser mit der Verpackung.“ (Befragter B6; U4)

Bei komplizierten Problemen spielen mehrere Einflussgrößen eine Rolle, jedoch vollzieht sich kein Strukturwandel.⁶¹⁶ Schließlich verweist Probst/Gomez auf die komplexen Probleme, die sich nicht nur durch zahlreiche verschiedene Einflussgrößen auszeichnen, sondern auch durch eine andauernde Modifizierung. Um diese Probleme eliminieren zu können, müssen von den Organisationsmitgliedern neue Normen, Werte und Strategien entwickelt werden, welches dem Double-Loop- resp. einem Deutero-Learning entsprechen.⁶¹⁷ Komplexe Probleme im Zusammenhang mit dem Offshoring können auch in Unternehmenskrisen münden, die wiederum häufig als Auslöser für Lernprozesse gelten.⁶¹⁸ War dies schon einmal der Fall, so können die Erfahrungen aus dem Scheitern in kritischen Situationen im Zuge anderer Unternehmungen angewendet werden.⁶¹⁹

Wie oben schon erörtert, argumentierte nur einer der Befragten, dass das Problem so schwerwiegend war, dass sogar der Fortbestand seines Unternehmens in Gefahr war.

„Das war ein herber Rückschlag, und klar hat der das ganze Unternehmen beeinflusst, so groß sind wir ja auch nicht, um einfach mal so einen Batzen Geld wegstecken zu können.“ (Befragter B3; U2)

Es lässt sich resümieren, dass die Probleme, die die Pfadabweichung vom geplanten Offshoringpfad verursacht haben, durchaus Änderungen bei Normen, Werten und Strategien bewirkt haben; die ausführliche Diskussion und die damit verbundenen Ergebnisse finden

⁶¹⁵ Vgl. Argyris & Schön (2002), S. 20 ff.

⁶¹⁶ Vgl. Gomez & Probst (1999), S. 15.

⁶¹⁷ Vgl. Kapitel 4.4.1.

⁶¹⁸ Vgl. beispielsweise Probst & Büchel (1998), S. 49 f.

⁶¹⁹ Vgl. Shepherd (2003), S. 318 ff.

sich in Kapitel 7.3.2.2, das sich mit den Lernniveaus beschäftigt. Jedoch muss auch angeführt werden, dass bei einigen Unternehmen eine Eingliederung aufgrund der beschriebenen Probleme in komplizierte resp. komplexe Probleme nicht möglich war.

Abschließend ist anzumerken, dass bei vielen Unternehmen mehrere Probleme auftauchen resp. sich zu Problembündeln zusammenfassen lassen, die auch in Bezug auf das Lernen insbesondere auf die Lernniveaus Einfluss haben, da sie aus komplexen und komplizierten Problemen bestehen können und daher verschiedene Lernniveaus hervorrufen können. Während der Untersuchung wurde kein Unternehmen ohne Probleme evident.

7.1.4 Erfahrungen mit Offshoring

Während der Untersuchung erwies es sich, dass die Ergebnisse auch in diesem Bereich in zwei Gruppen aufgespalten werden konnten: zum einen in die Unternehmen, die angaben, schon vor dem untersuchten Offshoringprojekt Erfahrungen gemacht zu haben, und in die Gruppe der Unternehmen, die keine Erfahrungen gesammelt hatten.

Zu dieser Gruppe gehört beispielsweise die Befragte B6 des Unternehmens U4 der Maschinenbaubranche:

„Ne, das war was ganz Neues für uns, aber wir hatten ja gehört, dass es bei dem Unternehmen XY super geklappt hat. [...], die sind ja unser Konkurrent.“

Demgegenüber steht die Gruppe der befragten Unternehmen, die Erfahrungen vorweisen kann. Diese Gruppe konnte wiederum klassifiziert werden in Unternehmen, die schon ganz konkrete Offshoringerfahrung hatten, und in Firmen, die bereits Erfahrungen in der Internationalisierung angaben.

Fünf der Unternehmen deklarierten, Erfahrungen im Bereich der Internationalisierung gemacht zu haben, bevor sie das Offshoring begannen, und zwei Unternehmen hatten schon Offshoring realisiert.

Auf die generelle Frage, ob die Unternehmen die Erfahrungen für das Offshoringprojekt nutzen konnten, antwortete die Mehrzahl mit einem „Ja“.

Beispielhaft kann hier die Aussage der Befragten B10 des Unternehmens U7 gelten:

Sie beschrieb, sie sei bei vorausgehenden Projekten dabei gewesen, zwar nicht direkt im Mittelpunkt, jedoch am Rande. Die Erfahrungen, die sie bei den vorhergehenden Projekten erworben hatte, investierte sie dann auch in das entsprechende Projekt. Ganz konkret nannte

sie dabei die Kenntnisse über den Umgang mit ihren Kollegen vor Ort und deren kulturellen Unterschiede.

Des Weiteren wurde evident, dass der Großteil der Unternehmen laufende Internationalisierungserfahrungen resp. Offshoringerfahrungen schon auf dem entsprechenden Kontinent des Offshoringprojektes erworben hat.

Basierend auf den Erkenntnissen des konzeptionellen Rahmens, kann abgeleitet werden, dass die psychische Distanz bei dem Offshoringprojekt im Fokus bei dieser Gruppe⁶²⁰ der Unternehmen ähnlich war, wie bei vorhergehenden Projekten. Nur die Unternehmen, die bisher noch kein Offshoring oder Internationalisierungstätigkeiten durchgeführt hatten, können unter eine Gruppe subsumiert werden, deren Gemeinsamkeit mit der „Erhöhung der psychischen Distanz“ überschrieben werden kann.⁶²¹

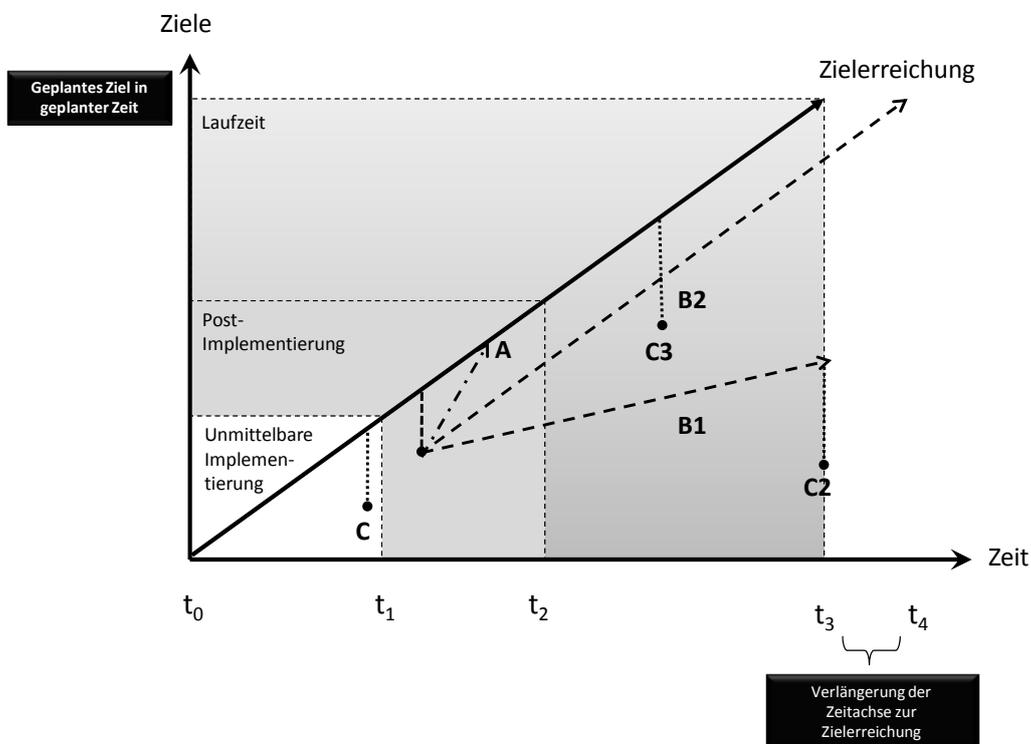
⁶²⁰ Gruppe mit Internationalisierungs- resp. Offshoringerfahrung

⁶²¹ Vgl. Kapitel 3.4.

7.2 Verknüpfung zwischen Zielen, Problemen und Ausgang des Offshoring

Bei der Verknüpfung sollen nicht die einzelnen Aktionen der Unternehmen im Mittelpunkt stehen, die zur Problembewältigung dieser Probleme angesetzt wurden, vielmehr soll die Diskussion eine Ebene angehoben werden, um die Darstellung von möglichen Mustern zu gewährleisten. Darauf basierend, können die Ergebnisse der Untersuchung in drei Untergruppen kategorisiert werden.

Abbildung 26: Übersicht Pfade beim Offshoring⁶²²



Pfadverfolgung (a)

In der Untersuchung kristallisierte sich heraus, dass Probleme resp. Problembündel und somit negative Abweichungen vom geplanten Zielpfad stattfanden und überwunden wurden (**Pfad A**). Das Projekt läuft resp. lief weiter, und eine Änderung der vorgenommenen Ziele wurde nicht notwendig. Mit dem entsprechenden Einsatz und Engagement des Heimatlandes und auch des Offshoringdurchführers im Ausland konnten Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden. So wurden etwa nach Feststellung der kulturellen Gepflogenheiten in China

⁶²² Quelle: Eigene Erstellung.

Ingenieure nur noch mit ihren Arbeitern zusammen eingelernt und eingesetzt. Damit konnte dieses Problem, beruhend auf kulturellen Rollenverständnissen,⁶²³ gelöst und ein reibungsloser Ablauf in zumindest diesem Teilabschnitt sichergestellt werden (Befragter B1; U1).

Keine Problemüberwindung und Pfadanpassung (b)

Probleme beim Offshoring können lt. der Untersuchung auch Zielanpassungen resp. Mittelanpassungen nach sich ziehen. Dabei handelt es sich um Probleme, die nicht dauerhaft eliminiert werden können. Hier können Probleme mit der Qualität, der Lieferzeit und der Logistik in der Studie identifiziert werden.

Zwei befragte Unternehmen werden an dieser Stelle hervorgehoben, bei denen trotz Bemühungen mittlerweile jahrelang die Qualität der gelieferten Produkte nicht ausreichend ist. Gegenmaßnahmen generierten stets nur kurzfristige Erfolge bzw. keine endgültigen und dauerhaften Qualitätsverbesserungen (Befragter B11; U8).

Die Probleme und deren Unlösbarkeit für das Unternehmen bedingten, dass die geplanten Ziele heruntergeschraubt wurden, jedoch waren die Probleme auf der anderen Seite nicht schwerwiegend genug, um das Projekt zu beenden. Bei Unternehmen, die dem **Pfad B1** folgen, läuft das Offshoring somit mit reduzierten Zielen für den geplanten Zeitraum weiter.

Eine Befragte spricht in diesem Zusammenhang auch von „Resignation und Hinnahme“ der Probleme. So berichtet sie, dass mittlerweile die Qualitäts- und Lieferprobleme im täglichen Geschäft hingenommen und in die Kalkulationen sowie Überlegungen mit eingerechnet werden. Man weiß, dass, wenn eine Verbesserung auftritt, diese nur kurzfristige Wirkung zeigt und keinen dauerhaften Erfolg verspricht (vgl. die schon zitierten Aussagen des Befragten B11 des Unternehmens U8).

Nicht in allen Unternehmen erfolgte diese Zielanpassung „offiziell“. Wie gerade beschrieben, wurde die negative Abweichung vom Ziel zum Teil hingenommen. Andere Unternehmen wiederum passten ihre Planung der entsprechenden Änderung an: Meilensteine, Finanzplanung und Durchführungsplan wurden entsprechend neu formuliert.

⁶²³ Vgl. hierzu Gloede (1991), S. 18 ff.

Eine weitere Möglichkeit der Zielanpassung offenbart sich ebenfalls in der Studie (**Pfad B2**). Dabei wurden nicht die Ziele durch das Unternehmen angepasst, sondern nur die entsprechende Zeitachse.

„In diesem Fall wurden die Ziele nicht heruntergeschraubt, sondern immer wieder vertagt. Es besteht immer noch der gleiche Plan, nur die Zeitachse ist um drei bis vier Jahre verlängert [...]“ (Experte E1)

Bezüglich der Kommunikation der Zieländerung im Unternehmen konnte kein einheitliches Muster gefunden werden. In manchen Unternehmen wurden die Mitarbeiter ausführlich informiert, in anderen überhaupt nicht. Es zeigt sich jedoch, dass die Informationsroutine sich häufig mit der überschneidet, die auch in anderen Fällen von den entsprechenden Unternehmen an den Tag gelegt wurde – wie beispielsweise bei der Einführung des Offshoring.⁶²⁴

Keine Problemüberwindung und „Exit“(c)

Trotz intensiver Bemühungen schafften es jedoch vier Unternehmen nicht, die bestehenden Probleme einzudämmen, und ihnen blieb nur die Möglichkeit, das Offshoringprojekt zu beenden. Dabei handelte es sich zum einen um Probleme, die während der Implementierungsphase zutage traten (**Pfad C**). Hier ist das Projekt des schon zitierten Unternehmers aufzuzeigen, der die Probleme der Stromversorgung im Ausland trotz mehrmaliger Versuche nicht überwinden konnte.

„Ich dachte mir, wir könnten diese Werkzeughersteller mit kostengünstigen Rohlingen beliefern, sodass sie bessere Grundvoraussetzungen haben, um ihre Werkzeuge herzustellen. Das war also der Plan, nur leider hat er nicht funktioniert.“ (Befragter B3; U2)

Ein weiteres Beispiel unter den befragten Unternehmen wäre der Rückzug aus dem Offshoring aufgrund des Widerstands der Belegschaft am Heimatstandort. In beiden Fällen wurde die Produktion bzw. das Projekt im Ausland überhaupt nicht gestartet, obwohl Vorleistungen bis hin zum Versand der entsprechenden Maschinen schon getätigt waren (Befragter B11; U8).

⁶²⁴ Vgl. Kapitel 7.1.2.

Dem gegenüber stehen Probleme, die erst nach einiger Zeit des reibungslosen Ablaufs des Offshoring entstanden und nicht gemeistert werden konnten. Ein Beispiel hierfür wäre das auch schon zitierte Unternehmen, das nach langjähriger Anwesenheit in den osteuropäischen Ländern extreme Probleme mit der Verfügbarkeit von Facharbeitern bekam, da das Lohnniveau in dem entsprechenden Land extrem angestiegen war (Befragter B13; U10) (**Pfad C3**).

Es lässt sich jedoch ebenfalls herausfiltern, dass auch die Lösung von Problemen resp. die Anpassung der Ziele keine Garantie dafür war resp. ist, dass nicht weitere Probleme auftreten können. Im Fall eines Unternehmens konnte trotz der Zielanpassung, die notwendig war, da die Qualität der gelieferten Waren nicht ausreichend war, das Ende des Offshoring nicht abgewendet werden. Der Grund hierfür waren gravierende Änderungen in den Rahmenbedingungen, die das Unternehmen nicht lösen resp. umgehen konnte (**Pfad C2**).

Befragter B12 aus Unternehmen U9 der chemischen Branche sagt dazu:

„[...] von heute auf morgen haben die dann noch zu allem Übel ihre Umweltbestimmungen überarbeitet. Aber nicht nur ein bisschen. Die Anforderungen an uns waren auf die Schnelle einfach nicht zu erfüllen, natürlich war damit auch unsere ganze Planung über den Haufen geschmissen, und das Ganze hat sich einfach nicht mehr gelohnt.“

Im Verlauf des Berichts über den Ausstieg aus dem Offshoring kamen auch die daraus resultierenden Konsequenzen zur Sprache. Diese Konsequenzen zeigten sich zum einen auf der Ebene der Unternehmen, aber auch auf der personellen Ebene der Beteiligten.

Auf der Ebene der Unternehmen wählten die betroffenen Unternehmen die Optionen der Rückverlagerung der Aufgaben und Produktionen, um den „Exit“ aus dem Offshoring durchzuführen. Das schon beschriebene Unternehmen in der Maschinenbaubranche verlagerte beispielsweise seinen Maschinenbau wieder zurück nach Deutschland, da hier das Problem des Fachkräftemangels für das Unternehmen nicht besteht (Befragter B13; U10).

Es kristallisierte sich auch heraus, dass die „Exit“-Version in manchen Unternehmen zu **Konsequenzen für die Beteiligten** führte. Dies wurde wiederum durch die Aussage eines Experten bestätigt. Seiner Meinung nach ist dies abhängig von der Größe der Unternehmen. In größeren Unternehmen werde der verantwortliche Mitarbeiter die Konsequenzen des Scheiterns des Projektes tragen müssen und im schlimmsten Fall gehen müssen. Bei kleineren und familiengeführten Unternehmen sei diese Option etwas eingeschränkter zu bewerten (Experte E4).

Wenn von Unternehmen auf personaler Ebene Konsequenzen gezogen werden, so demonstrieren Aussagen bei der Befragung, dass dies in aller Stille und Heimlichkeit geschieht. Diese Konsequenzen, die ein Unternehmen zieht, sollen nicht öffentlich gemacht werden, um auf Unternehmensebene nicht auf das Scheitern aufmerksam zu machen.

„Ich denke, dass vieles in der Form verschleiert wird, dass persönliche Konsequenzen gezogen werden. Man bekommt mit, dass der ein oder andere plötzlich nicht mehr in einem Unternehmen beschäftigt ist, man bekommt aber nicht mit, wieso und warum das so schnell geht.“ (Experte E4)

Abschließend lässt sich resümieren, dass alle Unternehmen Probleme beim Offshoring bewältigen konnten. Jedoch wurden Probleme resp. Problembündel auffällig, die in einer Abweichung des Unternehmens vom Offshoringpfad resultierten und deren Lösungsversuch in eine Rückkehr zum Offshoringpfad, in eine Anpassung des Offshoringpfads resp. in den Exit aus dem Offshoring mündete.

Tabelle 10: Verknüpfung Pfade, Ziele, Planung, Kommunikation und Probleme⁶²⁵

Pfad	Ziele	Planung	Kommunikation	Erfahrung	ursächliche Probleme	Kulturelle Probleme
Pfad A	Reines Capabilityziel Zielmix	Zeit- und Zielplanung Risikoplanung	Zufriedenstellende Kommunikation Unzureichende Kommunikation	Ja Gering physische Distanz	Post-Implementierungsphase	In allen Phasen
Pfad B1	Reines Effizienzziel Zielmix	Zeit- und Zielplanung Risikoplanung	Unzureichende Kommunikation	Ja Geringe physische Distanz	Post-Implementierungsphase	
Pfad B2	Reines Capabilityziel	Zeit- und Zielplanung		Nein Hohe physische Distanz	Post-Implementierungsphase	
Pfad C1	Reines Effizienzziel Zielmix	Zeit- und Zielplanung	Unzureichende Kommunikation	Nein Geringe physische Distanz	Implementierungsphase	
Pfad C2	Zielmix	Zeit- und Zielplanung Risikoplanung	Zufriedenstellende Kommunikation	Ja Geringe physische Distanz	Implementierungsphase Post-Implementierungsphase	
Pfad C3	Zielmix	Zeit- und Zielplanung	Zufriedenstellende Kommunikation	Ja Geringe physische Distanz	Laufzeit	

⁶²⁵ Quelle: Eigene Erstellung.

7.3 Lernen und Wissen

Im folgenden Abschnitt soll das Lernen und Wissen aus negativen Pfadabweichungen in den Mittelpunkt der Untersuchung gerückt werden. Dabei wird in einem ersten Abschnitt auf die Auslöser des Lernens eingegangen. Die folgenden Ergebnisse werden dann anhand des im konzeptionellen Rahmen definierten Lernprozesses dokumentiert. Dabei zeigt sich nach der Diskussion der Auslöser, die Notwendigkeit, einen detaillierten Blick auf die Lernniveaus zu werfen. Des Weiteren muss das Konzept von *Nonaka* erweitert werden⁶²⁶, da es für die Diskussion über das organisationale Lernen beim Offshoring nicht ausreichend ist. Anschließend werden die auftauchenden Lernbarrieren genauer analysiert. Denn wenn auch der Eindruck erweckt wird, aus allen Erfahrungen werde gelernt, da nur diese im ersten Teil beleuchtet wurden, so ist das in der Realität bei Weitem nicht der Fall. In einem letzten Teilabschnitt wird das Wissensmanagement mit seinem wesentlichen Einfluss auf den notwendigen lernfördernden Kontext genauer erforscht.

7.3.1 Auslöser des Lernens

Wie im konzeptionellen Kapitel dieser Arbeit ausführlich besprochen, können verschiedene Ereignisse das Lernen anstoßen, wobei die erläuterten unabhängig davon waren, ob sie sich auf Offshoring als alltägliche Geschäftstätigkeit beziehen oder auf Offshoring als nicht alltägliche Geschäftstätigkeit. Bevor die Analyse der detaillierten Auslöser startet, soll jedoch dieser Sachverhalt aufgrund der Aussagen der Befragten geklärt werden. Dabei können die Ergebnisse der Befragung theoretisch in zwei Gruppen untergliedert werden. Zum einen kann das Lernen im Rahmen der alltäglichen Geschäftstätigkeit entfacht werden, zum anderen durch Ereignisse des nicht alltäglichen Geschäfts.

Nach Durchführung aller Interviews wurde ersichtlich, dass sechs der Befragten Offshoring nicht als eine alltägliche Geschäftstätigkeit empfinden, sondern als ungewöhnliche Geschäftstätigkeit.

⁶²⁶ Eine Erweiterung erfolgt unter Berücksichtigung von Schritten nach: von Liebowitz & Megbolugbe (2003), S. 189 ff.

Der vorher schon Befragte B6 des Unternehmens U4 aus der Maschinenbaubranche gesteht beispielsweise:

„Die Sache war total neu für uns, so was haben wir noch nie vorher gemacht und hatten somit auch keine Erfahrung. Nur ein paar Kollegen wussten, wie es geht, da diese von ihren früheren Unternehmen, in denen sie vorher gearbeitet hatten, das schon kannten.“

Der Befragte B3 aus Unternehmen U2 ist der gleichen Meinung.

„[...] normal ist dabei gar nichts.“

Auf der anderen Seite gab es auch Unternehmen, die Offshoring als alltägliche Angelegenheit angesehen haben.

Ebenfalls evident wurde, dass der Lernauslöser der **Unzufriedenheit** mit einer bestimmten Situation oder einer Entscheidung bei allen Befragten zutage trat.

So argumentierte beispielsweise ein Unternehmer, dass ein Produkt auf einem neuen Markt eingeführt wurde, aber, basierend auf den Anforderungen, abgeändert werden musste, um den Marktanforderungen noch besser zu entsprechen. Wären die Anforderung nicht abgeändert worden, wäre es zu Gewinneinbußen gekommen, was wiederum die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Ergebnis des Offshoring weiter forciert hätte.

Befragter B7 des Unternehmens U5 berichtet hierzu:

„Wir haben das [Produkt] genau geprüft und sind dann zu dem Entschluss gekommen, dass es nicht ideal für den Markt war, die anderen Anforderungen sind da ganz anders, aufgrund der Wetterlage.“

Ferner offenbarte sich, dass alle Unternehmen und deren Mitglieder von Umweltstress beeinflusst sind. Hierbei übernimmt vor allem der zunehmende Druck aufgrund der Globalisierung eine hervorgehobene Stellung. Aber auch persönlicher Druck zeigte sich. So teilte beispielsweise ein Befragter mit, dass er unter sehr hohem Druck während des Projektes stand, der dafür sorgte, dass er seine Arbeitsweisen änderte.⁶²⁷ In seinem Fall bestand der Druck darin, sich in seinem neuen Arbeitsgebiet „zu behaupten“. Dies trifft auch auf weitere Befragte zu, jedoch muss hierzu angemerkt werden, dass bei einigen hierzu keine Daten vorlagen.

⁶²⁷ Vgl. Befragter B2 aus Unternehmen U2.

Erwähnenswert ist auch der Konkurrenzdruck, der als Auslöser im theoretischen Rahmen dargestellt wurde (bei vier Unternehmen). Ein Befragter argumentierte beispielsweise im Zusammenhang mit dem Offshoring:

„[...] wenn die [Konkurrenz] das also anbieten, dann bleibt uns wohl nichts anderes übrig, als uns das auch anzutun und uns möglichst fix zu verbessern.“ (Befragter B10; U7)

Tabelle 11: Auslöser und Offshoringpfade⁶²⁸

Pfad	Gewöhnliche Geschäftstätigkeit	Außergewöhnliche Geschäftstätigkeit	Unzufriedenheit	Stress Umwelt/ Persönlich	Konkurrenzdruck
Pfad A	Ja	Nein	Ja	Ja/Ja	Ja
Pfad B1	Nein	Ja	Ja	Ja/Ja	Ja
Pfad B2	Nein	Ja	Ja	Ja	
Pfad C1	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Pfad C2	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja
Pfad C3		Ja	Ja		

Wirft man einen Blick auf die Ergebnisse der Studie und analysiert diese in Zusammenhang mit den vorausgehend dargestellten Pfaden, wird augenfällig, dass alle Unternehmen, die den Pfaden B und C folgen, Offshoring als außergewöhnliche Geschäftstätigkeit einstufen. Nur Unternehmen, die dem Pfad A folgen, schätzen Offshoring als gewöhnliche Geschäftstätigkeit ein. Diese Erkenntnis ist vor allem vor dem Hintergrund der dargestellten Ergebnisse zum Thema Erfahrung interessant. Denn obwohl manche Unternehmen schon Erfahrungen beim Offshoring gemacht haben, werten sie Offshoring immer noch als außergewöhnliche Geschäftstätigkeit (Unternehmen aus Pfaden B1, C2 und C3). Hingegen sehen Unternehmen des Pfades A, die ebenfalls Erfahrungen beim Offshoring haben, diese als gewöhnliche Geschäftstätigkeit an.

Unabhängig von der Pfadabweichung erklärten alle Befragten, mit einer Situation oder dem Ergebnis einer Entscheidung unzufrieden gewesen zu sein, unabhängig davon, ob es sich um eine gewöhnliche Geschäftstätigkeit handelte oder nicht. Dies bestätigt die in Kapitel 4.3 angenommene Unabhängigkeit der Lernauslöser von der Ausprägung der Geschäftstätigkeit.

⁶²⁸ Quelle: Eigene Erstellung.

Auch durch die Ergebnisse, die im Zusammenhang mit dem Umweltstress zustande kommen, kann diese Aussage gestützt werden. Das Gleiche gilt auch für den letzten geprüften Lernauslöser: den Konkurrenzdruck. Für diesen wurden ebenfalls in allen drei Pfadrichtungen (A, B, C.) Beispiele gefunden, obgleich betont werden muss, dass nicht in allen Unterpfeilen der Pfade dieser Lernauslöser evident wurde. Jedoch hat dies keinen Einfluss auf die in Kapitel 3 getätigte Aussage, Lernauslöser könnten unabhängig von der Geschäftstätigkeit auftreten.

Nachdem offenkundig wurde, dass Auslöser zum Lernen in allen Unternehmen einflussnehmend waren, wirft dies die Frage nach der Art und Weise des Lernens und in einem weiteren Abschnitt nach dem Niveau des Lernens auf.

7.3.2 Lernen beim Offshoring

Betrachtet man die Frage, wie aus den negativen Erfahrungen während des Offshoringprojektes gelernt wurde, lassen sich folgende Ergebnisse begutachten: Das Lernen lief bei allen Befragten zu Beginn auf ganz individueller Ebene ab. Dieses Ergebnis entspricht den Erkenntnissen des konzeptionellen Rahmens, denn auch dort bildet dieses individuelle Lernen den Ausgangspunkt.

Grundsätzlich kann, gründend auf den Aussagen der Befragten, statuiert werden, dass alle Befragten, unabhängig von der Pfadentwicklung resp. Abweichung, gelernt haben. Bestätigt wird dies durch ihre Antwort auf die konkrete Frage, ob sie gelernt hätten. Alle Befragten antworteten darauf mit einem eindeutigen „Ja“ (Befragte B1; B2; B3; B4; B5; B9; B10; B11). Was sie im Detail gelernt haben und bei zukünftigen Entscheidungsprozessen anders machen würden, spiegelt der folgende Abschnitt wider. Fußend auf den theoretischen Überlegungen im konzeptionellen Rahmen, laufen das Offshoring und die dabei getroffenen Entscheidungen immer nach einem bestimmten Prozess ab. Die Ergebnisse der Studie zu den individuellen Lernergebnissen werden daher unter Berücksichtigung des Entscheidungsprozesses dokumentiert. Dabei wird deutlich, dass die Lernergebnisse der Befragten je nach der entsprechenden Phase variieren.

Jedoch ist kritisch anzumerken ist, dass das Lernen sich nicht so einfach nur durch die Bejahung der Ja/Nein-Frage und der Berichterstattung über individuelle Lernergebnisse veranschaulichen lässt, denn Lernen ist weitaus komplexer. Bisher wurde nicht der Frage nachgegangen, wie tiefgreifend die Lernergebnisse sind bzw. ob die Erkenntnisse auch in die Organisation bzw. das Unternehmen überführt werden. Diesen Fragen widmen sich die

nachfolgenden Abschnitte, welche das Lernen von einer hierarchischen wie auch prozessualen Perspektive beleuchten und am Ende in Verbindung mit den entwickelten Pfaden analysieren.

7.3.2.1 Berichterstattung über individuelle Lernergebnisse

Einen ersten Überblick über individuelle Lernergebnisse liefert die Abb. 27. Bei der Befragung wurde berichtet, dass die Entscheidung über das Offshoring an sich zukünftig anders getroffen werden soll. Ferner gab es Ergebnisse, die im Zusammenhang mit den einzelnen Entscheidungen während der Planung des Offshoring stehen. Diese beiden Untergruppen können unter der Überschrift der Phase der „Entscheidungsfindung“ gebündelt werden. Abschließend werden Aussagen von Befragten begutachtet, die mit der Entscheidungsimplementierung und somit mit der Implementierung des Offshoring in Verbindung stehen.

Abbildung 27: Lernergebnisse⁶²⁹



Entscheidungsfindung – generelle Offshoringentscheidung

Viele Befragten gaben an, sie hätten gelernt, „einfach nur weg“ sei keine Lösung zu bestehenden Problemen. Viele Unternehmer hatten den Eindruck und die Einstellung gehabt, alle Optionen, die außerhalb ihres Heimatlandes Deutschland existierten, wären besser, als „zu Hause zu bleiben“.

⁶²⁹ Quelle: Eigene Erstellung.

Einer der Interviewten (E 4) charakterisiert die damalige Lage treffend:

„Also, ich denke auch, dass man in seiner Begeisterungsfähigkeit dazu neigt, gewisse Dinge zu übertreiben. Und viele sind dann mit wehenden Fahnen aus Deutschland geflohen, weil sie glaubten, überall sei es besser, nur in Deutschland sei alles schlecht. Und so schwarz-weiß ist es einfach nicht. Es ist vieles in Deutschland besser, als man es vielleicht wahrhaben möchte, und auch vieles im Ausland ist bürokratischer und komplizierter. Ich hatte auch schon Unternehmer, die sprichwörtlich die Schnauze voll hatten von Deutschland und überhaupt nicht mehr zu überzeugen waren, auch mal die guten Seiten zu hören, sondern die einfach nur gesagt haben, sie werden ihren Betrieb verkaufen und werden alles, auch ihren privaten Wohnsitz, nach Ost-Europa verlagern, weil man dort einfach freier sein und noch Unternehmer sein könne. Sie haben einfach den Eindruck, die Welt sei besser in Osteuropa. So wie vielleicht vor 100 Jahren die Menschen alle nach Amerika, in das Land der unbegrenzten Möglichkeiten, gezogen sind und dann feststellten, dass man auch nicht zwangsläufig reich wird dort drüben und auch arbeiten muss. Und so gab es für uns auch eine Phase, in der man mit dem Reformstau und den vielen Vorschriften, die man hier hat, nicht mehr zurechtgekommen ist und in der viele gesagt haben, sie suchen sich jetzt ein Land, in dem man ohne viele Reglementierungen sich frei entfalten kann. Die Realität sieht natürlich ganz anders aus.“

Ein anderer Befragter bringt diese Einstellung ebenfalls zum Ausdruck. Die Möglichkeiten im Ausland wären ihm im Kontrast zum heimischen Standort vielseitiger und einfacher zu generieren vorgekommen. Er sei der Meinung gewesen, im Ausland wäre vieles leichter. Die Realität habe ihn eingeholt, und er sei inzwischen überzeugt davon, dass er zukünftig seine Entscheidungen auf anderen Begründungen aufbaut (Befragter B3; U2).

Neben dem oben diskutierten Phänomen trat aber noch ein weiteres zutage. Dieses „Lernergebnis“ beschäftigt sich mit der Grundlage der Offshoringentscheidung und der damit verknüpften Informationsversorgung.

So wurde von dem oben zitierten Befragten geäußert, dass er sich vor einigen Jahren aufgrund persönlicher Kontakte und Presseberichte zum Offshoring entschlossen habe. Aus den entstehenden Problemen habe er jedoch gelernt, dass diese Informationen nicht ausreichend waren, um das Projekt erfolgreich umzusetzen (Befragter B3; U2).

Unterstrichen wird diese Aussage auch von den zunehmenden Anfragen der Unternehmen an Kammern und Verbände.

„Das lässt sich schlecht generalisieren. Es ist wirklich so, dass die Anfragen sehr unterschiedlich sind. Das beginnt mit typischen Fragen wie ‚Wie ist das Lohnniveau in dem Land?‘, was häufig schwierig ist, überhaupt herauszubekommen, denn es gibt wenige entsprechende Aufzeichnungen, und diese veralten auch sehr schnell. Gerade, wenn ein Run einsetzt auf ein gewisses Land, dann entwickelt sich das Lohnniveau auch entsprechend rasant, und man kann dann nicht für alle Lohngruppen den Lohn voraussagen, da das auch von Land zu Land und Stadt zu Stadt unterschiedlich ist. [...] Häufig gibt es auch Fragen zum Doppelbesteuerungsabkommen oder überhaupt, wie man vor Ort eine Gesellschaft gründet. Häufig möchte man auch wissen, ob es entsprechende Förderprogramme gibt. Das sind eigentlich so die Standardfragen. Vielleicht noch, wie man entsprechende Geschäftspartner findet, wobei das natürlich bei Produktionen nicht so häufig vorkommt, aber man sucht doch Anlehnung an andere, auch bei Produktionen.“ (Experte E4)

Entscheidungsfindung – Offshoringplanung

In Bezug auf die zukünftige Offshoringplanung tauchten explizite Punkte auf, welche die Befragten als „gelernt“ bezeichneten.

„Oft wird die Komplexität einer Produktionsverlagerung unterschätzt.“⁶³⁰

Diese Äußerung aus einem Artikel über die Verlagerung wurde auch während der Befragung bestätigt. Viele Dinge wurden zu vereinfacht angenommen resp. die weitläufige Komplexität des ganzen Vorhabens wurde unterschätzt. Viele Punkte wurden bei der Planung nicht berücksichtigt oder nicht detailliert bearbeitet. Ein Unternehmer, gefragt nach seinem Lernerfolg, sagt aus,

„[...] dass so ein Auslandseinsatz ein ganz komplexes Geschäft ist.“ (Befragter B3; U2).

Die unterschätzte Komplexität wird in der fehlenden oder nicht ausreichenden Planung augenscheinlich. So argumentiert z. B. einer der Experten,

⁶³⁰ Vasak zitiert nach o. N. (2005).

„[...] , dass viele Planungsfehler sich in der Menge des Offshoring untergemischt haben“ (Experte E1).

Der häufigste Fehler lag darin, dass die Planung nicht detailliert genug ausfiel.⁶³¹ Dieses Problem wurde auch schon eingehend in Kapitel 7.1.3 diskutiert. Aber selbst bei Unternehmen, die dachten, eine detaillierte Planung zu haben, kam es zu ähnlichen Erkenntnissen.

Der Befragte B12 des Unternehmens U9 beschreibt sein Lernen im Zusammenhang mit der Planung wie folgt:

„[...] irgendwie haben wir da [bei der Offshoringplanung] wohl was vergessen. Immer wieder kamen Dinge und Probleme hoch, die wir einfach nicht auf unserem Radar hatten. Dazu kamen noch die Probleme, die wir eigentlich gelöst hatten oder bei denen wir eigentlich dachten, einen guten Plan zu haben. Das passiert uns nicht noch einmal.“

Auch einer der befragten Experten sah dies ähnlich, er meinte, die Unternehmen und ihre Entscheider wären auf das Auslandsengagement schlecht vorbereitet gewesen.

„Zahlreiche Firmen, darunter insbesondere Mittelständler, waren in der Vergangenheit schlecht auf das Engagement jenseits der Landesgrenzen vorbereitet.“⁶³²

Aber nicht nur der fehlende Umfang der Planung an sich, sondern auch die falschen Annahmen innerhalb der Planung wurden im Nachhinein für die Betroffenen sichtbar. Ein weiteres typisches Lernergebnis ist, dass Befragte die Ziele und möglichen Ergebnisse nach ihren Erfahrungen realistischer einschätzen. Einige Befragten konstatierten, dass ihre zu Anfang gesteckten Ziele nicht bzw. nur bedingt erreichbar seien.

Der Befragte B2 des Unternehmens U1 aus der Automobilbranche resümiert:

„Eins ist nach dem Projekt sicher, mit Zahlen, die ich vorgesetzt bekomme, bin ich zukünftig etwas vorsichtiger.“

Auch ein befragter Experte konnte das realistischere Einstufen der Voraussetzungen mit einem Beispiel untermauern.

⁶³¹ Vgl. o. N. (2005).

⁶³² Hage (2007).

„[...] ich habe die Aussagen von Unternehmen, die kommen und sagen, sie brauchen 50 % Einsparungen, um überhaupt effektiv wirtschaften zu können. Hier sieht man dann anhand der Aussage, dass ein Lernprozess eingesetzt haben muss, denn sonst würden sie nicht auf 50 % kommen. Ich denke, dass auch diese Unternehmen am Anfang gedacht haben, es reicht, wenn sie 15 % oder 20 % [...] einsparen.“ (Experte E4)

Es wurden von den Befragten nicht nur wichtige Erkenntnisse zur Zielsetzung gesammelt, sondern auch die Notwendigkeit der Risikobewertung wurde erkannt. Wie in Kapitel 3.3 erläutert und in Kapitel 7.1.3 schon mit empirischen Ergebnissen unterlegt, wurden drei Risikogruppen für Offshoringprojekte identifiziert, wobei sich die erste Risikoklasse auf die Risiken bezieht, welche im Zusammenhang mit der Länderwahl stehen. Risikogruppe zwei und drei umfassen die Risiken, die sich mit den Protagonisten in Verbindung befinden. Jede dieser Risikogruppen sollte in die Planung des Offshoring einkalkuliert sein. Wie schon bei der Beschreibung der Probleme evident wurde, stellte sich heraus, dass die Risikobewertung in den wenigsten Fällen der Untersuchung vorhanden resp. in ausreichendem Maße bei der Bewertung der Offshoringoption berücksichtigt wurde. Darauf basierend, erklären einige der Befragten, zukünftig eine Risikobewertung zu tätigen resp. die bestehende zu erweitern.

„[...] ganz klar wurde, dass, wir uns vorher genau überlegen müssen, was wir machen und was für Probleme auftauchen können, da soll eine Gruppe eingesetzt werden, die das entscheidet und auch schaut, welche Probleme und Risiken auftreten können.“ (Befragter B5; U3)

Offshoringdurchführung

Eine Erkenntnis, die die Befragten besonders betonen, ist die erlernte „Wertschätzung“ von Aspekten. Dabei handelt es sich zum einen um die Wertschätzung von kulturellen Unterschieden zwischen den Ländern.

„Dies ist [...] der [...] Beweis, wie wichtig es ist, dass man sich bei solchen Verlagerungen unbedingt auf die Gepflogenheiten und Mentalitäten im jeweiligen Land einstellen muss.“ (Experte E1)

Wegen der vielen Probleme, die auf den kulturellen Unterschieden fußen, meinen einige der Befragten, sie hätten dadurch gelernt, wie wichtig es sei, die kulturellen Diskrepanzen wahrzunehmen und in die Überlegungen sowie Planungen aufzunehmen. Ähnlich wie bei der

unterschätzten Komplexität wurde dieses Phänomen vorher einfach übersehen bzw. nicht ausreichend bearbeitet.

Es kann also herausgefiltert werden, dass einige der Befragten ihren Aussagen nach die Komplexität der kulturellen Kontraste zu Anfang unterschätzt hatten.

Befragter B10 des Unternehmens U7 fasst die Erkenntnisse wie folgt zusammen:

„Bevor ich das Ganze mitgemacht habe, dachte ich immer, ich sei ein offener und toleranter Mensch, und was muss ich feststellen, trotz allen guten Willens waren mir manche Sachen einfach spontan fremd. [...] Auch wenn man schon hundert Mal gehört hat, dass es Unterschiede beim Essen gibt – das steht ja auch überall. Trotzdem ist man ..., oder ich war es, total überrascht, und ich habe manchmal einfach reagiert. Wenn man darüber nachdenkt, wird einem einiges klar.“

Zum anderen erhöhten einige Befragte nach eigenen Angaben die Wertschätzung des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Dabei rückten die Wertschätzung, die Motivation und das Vertrauen für den heimatlichen Standort in den Vordergrund.⁶³³

Es äußert ein Befragter beispielsweise:

„Es wurde klar, dass sich mit guten Maschinen und Fachpersonal das Produkt genauso gut oder gar besser in Deutschland fertigen lässt.“ (Befragter B6 des Unternehmens U4)

Die Resultate aus der Studie werden gestützt von Aussagen aus der Theorie. So wird auch dort statuiert, dass die generelle Wertschätzung des Standorts Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich anstieg.⁶³⁴

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung der Lernergebnisse könnte mit dem Überbegriff der Wahrnehmung von operativen Schwierigkeiten veranschaulicht werden. So wurde während der Befragungen mitgeteilt, dass operative Probleme unterschätzt oder von Anfang an nicht richtig reflektiert wurden.

Beispielsweise argumentiert hier Befragter B9 des Unternehmens U6, er hätte mehrfach in seinem Unternehmen auf Probleme und Missverständnisse hingewiesen, aber die anderen Kollegen hätten diese Sachverhalte nicht als potenzielle Gefahrenstellen angesehen.

⁶³³ Vgl. Schulte (2002), S. 206 ff.

⁶³⁴ Vgl. Tietz (2007), S. 66 ff.

Die bisher geschilderten Beispiele für individuelle Lernergebnisse gewähren einen ersten Einblick in das Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring. Jedoch bleibt bisher die Frage unbeantwortet, wie tiefgreifend Lernen im Zusammenhang mit den negativen Erfahrungen geschieht. Zu diesem Zwecke werden die Ergebnisse der Umfrage unter Bezugnahme auf die in Kapitel 4.4.1 diskutierten Lernniveaus dokumentiert, um sie anschließend in Zusammenhang mit den entwickelten Pfaden zu analysieren.

7.3.2.2 Empirische Ergebnisse der hierarchischen Perspektive des Lernens

Wie im konzeptionellen Rahmen detailliert geschildert, kann Lernen auf unterschiedlichen Niveaus stattfinden, wobei die vorhandene „Theory in use“ eine entscheidende Rolle spielt. Während der Untersuchung wurde evident, dass die „Theory in use“ bei einigen Unternehmen der offiziellen Handlungstheorie des Unternehmens entsprach.

Befragter 12 des Unternehmens U9:

„Durch die klare Kommunikation auf Unternehmensebene war völlig klar, wie wir vorzugehen hatten.“

Eine weitere Gruppe der Unternehmen argumentierte dagegen, dass die „Theory-in-use“⁶³⁵, oder mit anderen Worten, die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt wurden, nicht dem entsprachen, was als offizielle Handlungstheorie erachtet werden kann.⁶³⁶

B11 des Unternehmens U8 beschreibt dies wie folgt:

„Klar war, dass wir da bestellen sollten, das haben wir natürlich auch gemacht. Doch wenn wir die Chance bekommen haben, haben wir geguckt, dass wir das irgendwie bei uns machen.“

Interessanterweise gab es auch einen Befragten, der mitteilte, die offizielle Handlungstheorie des Unternehmens nicht zu kennen und davon ausging, dass sie dem entsprechen würde, was er als „Theorie in use“ auffasst.

Befragter B6 des Unternehmens U4 der Maschinenbranche erklärt:

„Die offizielle Version [der Kommunikation des Offshoring gegenüber der Öffentlichkeit] kenne ich nicht, aber ich denke doch, dass der Weg, den wir für

⁶³⁵ Argyris & Schön (1978), S. 17 ff.

⁶³⁶ Vgl. Kapitel 7.3.3.

das Offshoring gegangen sind, der richtige war. Auf alle Fälle haben wir alles getan, damit es ein Erfolg wird.“

Abschließend muss hier erwähnt werden, dass eine dritte Gruppe der Befragten keine Informationen über offiziell vorgegebene und durchgeführte Handlungsweisen angegeben hat. Basierend auf dem konzeptionellen Rahmen, können drei verschiedene Niveaus des Lernens differenziert werden: das Single-loop-Learning, das Double-loop-Learning und das Deutero-Learning. Beruhend auf den hervorgehobenen Lernergebnissen und der damit einhergehenden Darstellung resp. den detaillierten Aussagen der Befragten, wird evident, dass ein Single-loop-Learning bei allen Unternehmen stattgefunden hat.

Single-loop-Learning wird häufig zur Lösung von einfachen Problemen angesetzt⁶³⁷ und zeigt sich durch die Beeinflussung der Oberflächenstruktur eines Unternehmens, bestehend aus Handlungsrouinen, Standardprozessen und Ablaufprozessen.⁶³⁸ Diese Probleme können mithilfe der Erfahrungen der Organisationsmitglieder ausgemerzt werden.⁶³⁹ Das Single-loop-Learning wurde bei allen Unternehmen augenscheinlich und zeigte sich durch einige der angesprochenen Ergebnisse am Anfang des Kapitels, aber auch durch mannigfaltige andere Beispiele.

Ein Befragter auf der operativen Ebene erwähnte hierbei beispielsweise die Änderung der Sprache der Bestellvordrucke.

„Jedes Mal [beim Bestellvorgang] haben sie sich beschwert, dass wir die Bestellung auf Polnisch machen sollen und haben die Bestellung zurückgeschickt, also damit meine ich, sie nicht angenommen. Wir konnten aber nicht unsere Bestellformulare ändern, denn dann hätten die anderen Kunden ja auch die Bestellung auf Polnisch bekommen. Nach einer Weile haben wir uns darauf geeinigt, ein Bestellformular mit deutschen und englischen Wörtern [Begriffen] zu erstellen.“ (Befragter 11, Unternehmen U8)

Und der Befragte B3 des Unternehmens U2 löste ein Problem im Zusammenhang mit dem Transport einer Maschine:

„[...] , wenn es vorwärts nicht geht, dann geht es eben rückwärts.“

⁶³⁷ Vgl. Kapitel 7.3.1.

⁶³⁸ Vgl. Schreyögg (1999), S. 538.

⁶³⁹ Vgl. Argyris & Schön (2002), S. 20 ff.

Eine Maschine musste ins Ausland transportiert werden, und die Überbringung bereitete dem Unternehmen große Schwierigkeiten, da die Maschine in ihrem normalen Zustand zu sperrig für einen standardisierten Transport war. Der zuständige Verantwortliche überlegte sich, wie er den Transport am besten organisieren konnte, denn die bisher gewählten Verfahren und Routen waren nicht verwendbar. Der Befragte löst das Problem mit einer Verschiffung der Maschine über einen Teilabschnitt der Strecke.“

Die Anforderungen, die an das Lernergebnis gestellt werden, bevor es als **Double-loop-Learning** definiert werden kann, wurden im konzeptionellen Rahmen eingehend erläutert.⁶⁴⁰ Werden diese Anforderungen an die Lernergebnisse angesetzt, so offenbart sich Double-loop-Learning auf den folgenden Gebieten.

Double-loop-Learning in Bezug auf Ziel- und Zeitplanung resp. Risikoplanung

In diesem Bereich wurden die meisten Lernergebnisse evident, die als Double-loop-Learning klassifiziert werden können und die die Tiefenstruktur des Unternehmens beeinflusst haben. Die meisten der Ergebnisse wurden in diesem Zusammenhang schon bei der Ergebnisdarstellung angesprochen, sollen aber im Folgenden in Beziehung auf das Lernniveau genauer analysiert werden.

Entscheidung zum Offshoring

Vor allem Befragte von kleineren und mittleren Unternehmen gaben an, dass es sich bei den Offshoringaktivitäten der früheren Jahre häufig um „Bauchentscheidungen“ handelte. Im Gegensatz dazu wurde mittlerweile von den Befragten diese Grundlage als nicht mehr gültig angesehen. Die Befragten sind sich weitestgehend darüber einig, dass es sich dabei heute um eine strategische Entscheidung handelt.

Befragter U3 des Unternehmens U2 sagt hierzu:

„Das Ganze hat sich gut angefühlt. [...] heute würde ich es natürlich alles anders machen. Viel mehr Planung vorneweg und bessere Infos, klar.“

⁶⁴⁰ Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf der Änderung der Tiefenstruktur.

Ziel- und Zeitplanung

Beispielsweise passten drei Unternehmen ihre Ziele an, um trotz der Probleme im Offshoring weiter das Offshoring tätigen zu können.⁶⁴¹ Interessant ist hierbei jedoch, dass aufgrund der fehlenden Kommunikation der Zieländerung bei einem Unternehmen nicht von Double-loop-Learning ausgegangen werden kann, da das Wissen auf die tangierten Mitarbeiter beschränkt bleibt. Die beiden Unternehmen, die ihre offiziellen Ziele geändert haben und organisationsweit kommuniziert haben, können als Double-loop-Learner im Sinne der Theorie gelten.

Aber auch die Zielplanung von weiteren Projekten wurde beeinflusst und ist als Ergebnis des Double-loop-Learnings zu werten.

Beispielhaft kann hier ein Unternehmen genannt werden, das innerhalb eines relativen kurzen Zeitraums ein Offshoringprojekt abwickeln wollte, es konnte jedoch seine Ziele nicht erreichen. In einem darauf folgenden Projekt „erinnerten“ sich die Verantwortlichen wieder an ihre Erfahrungen aus dem ersten Projekt und setzten ihren Zielen im zweiten Projekt einen weiteren Zeitrahmen. Damit konnten auch einige vorherige Probleme, die durch den Zeitdruck entstanden waren, abgewendet werden bzw. tauchten überhaupt nicht auf.

Befragter B6 des Unternehmens U4 meint hierzu:

„Und das Ganze noch mal von vorne, aber dieses Mal etwas langsamer, denn mit den Zielen hatte es ja beim ersten Mal nicht ganz geklappt.“

Ferner konnten Beispiele für das Vorhandensein von Double-loop-Learning im Bereich der Risikoplanung resp. der Risikosensibilität durch die Analyse der Interviewmitschriften herausgefiltert werden.

Dabei können die verfügbaren Aussagen der Unternehmen in drei Gruppen untergliedert werden: einerseits die Unternehmen, die bisher keine Risikoplanung im Zusammenhang mit dem Offshoring machten⁶⁴² und dies nun tun wollen.

Beispielhaft kann hier das Zitat des Befragten B3 des Unternehmens U2 angeführt werden:

„Das nächste Mal müssen wir uns auch damit beschäftigen. [...] – wenn es ein nächstes Mal geben würde.“

⁶⁴¹ Vgl. Kapitel 3.3.

⁶⁴² Vgl. Kapitel 7.3.2.1.

Hierbei handelt es sich um Double-loop-Learning, da die Zuständigen ihre Vorgehensweise im Zusammenhang mit der Risikoplanung beim Offshoring grundlegend ändern, indem sie nun eine Risikoplanung in ihren Entscheidungsprozess einbinden möchten.

Auch bei der zweiten Gruppe der Befragten liegt Deutero-Learning im Zusammenhang mit der Risikoplanung vor. Dies lässt sich beispielsweise anhand der Aussage des Befragten B9 des Unternehmens U6 demonstrieren. Die Verantwortlichen des Unternehmens lernten, ihre Risikoplanung im Zusammenhang mit dem Offshoring zu erweitern. Zusammenfassend kann statuiert werden, dass bei dieser Gruppe der Unternehmen zwar schon eine Risikoplanung vorlag, jedoch kann durch ihre Erweiterung von Deutero-Learning gesprochen werden, da gelernt wurde, dass die bisherige Planung nicht ausreichend war, um die Ziele zu erreichen. Auch in diesem Fall muss der Prozess der Entscheidungsfindung angepasst werden und durch eine weiterreichende Risikoplanung ergänzt werden.

Zwei der Unternehmer berichteten, ihre Risikoplanung nicht nur im Zusammenhang mit dem Offshoring einzuführen resp. zu erweitern, sondern auch auf andere Bereiche resp. Projekte auszudehnen.

Dabei wollte der eine die Notwendigkeit der Risikoplanung bei allen Projekten im Unternehmen einführen.

Einer der Befragten formuliert dies mit den folgenden Worten:

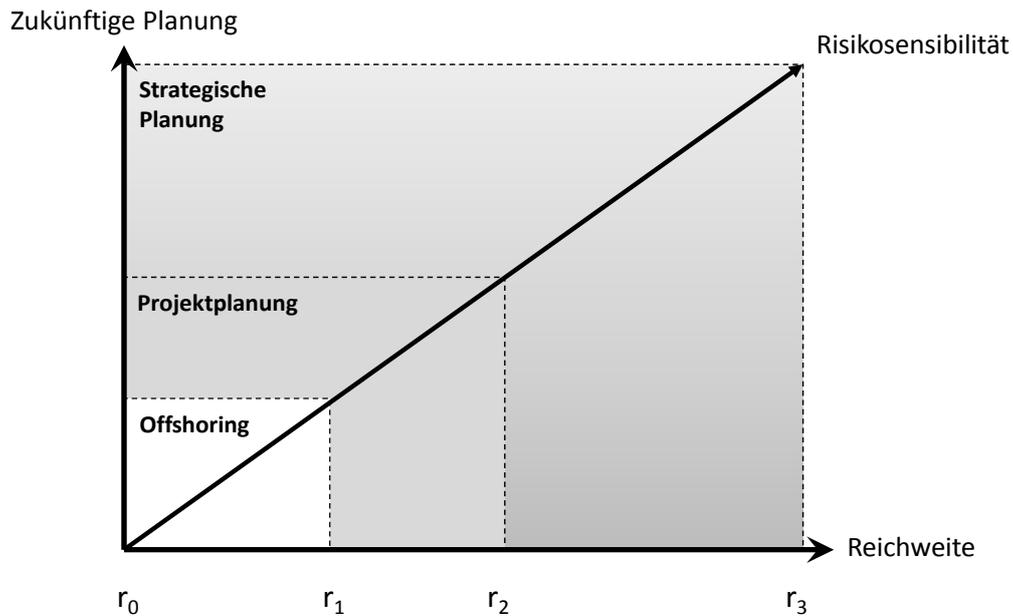
„Da haben wir unsere Prozesse genauer angeschaut und festgestellt, dass es bei den anderen auch nicht wesentlich besser aussieht und was getan werden muss.“ (Befragter B6; U4)

Ein andere Unternehmer teilte mit, aus der ungenügenden Risikoplanung beim Offshoring gelernt zu haben, dass der Umgang mit den Risiken und deren Beachtung nicht nur auf Projektebene erfolgen sollte, sondern sogar auf der strategischen Ebene anvisiert werden muss. Befragter B12 des Unternehmen U9 ergänzt hierzu, dass ein neues Risikobewertungskonzept, zum ersten Mal seine Anwendung während des Offshoringprozesses fand resp. währenddessen entwickelt wurde. Im Anschluss daran wurde es dann als Standard ins Unternehmen eingeführt. Das Unternehmen entwickelt in diesem Fall somit ein Konzept neu und integriert es in seinen bisherigen Entscheidungsprozess, aber nicht nur im Zusammenhang mit dem Offshoring, sondern auch in anderen Unternehmensbereichen. Aufgrund dieser Argumentation kann zumindest das Vorhandensein von Double-loop-Learning unterstellt werden. Im Zusammenhang mit der Standardisierung des Konzepts kann sogar evtl. von einem Deutero-Learning ausgegangen werden. Aufgrund

dessen wird in einem späteren Abschnitt während der Diskussion zum Deutero-Learning erneut dieses Beispiel aufgegriffen.

Basierend auf der vorhergehenden Diskussion, ist zu konstatieren, dass die Risikosensibilität aufgrund des vorhandenen Deutero-Learnings in diesem Bereich zunimmt.

Abbildung 28: Risikosensibilität⁶⁴³



Einfluss der Kultur und Kulturunterschiede

Ein weiterer Bereich, in dem Double-loop-Learning zutage trat, ist der des Umgangs mit Kultur resp. Kulturunterschieden.

Besonders hervorzuheben sind hierbei die Lernergebnisse, die aufgrund des Vorhandenseins von Kulturproblemen auftauchten. Änderungen in den Werten und Normen der Unternehmen wurden hierbei besonders auffällig.

Beispielhaft kann hier die Erweiterung der Unternehmensleitlinien des Verhaltenskodex in einem Unternehmen demonstriert werden. In ihn wurden explizit Punkte aufgenommen, die die kulturelle Vielfalt im Unternehmen unterstützen und ein gemeinsames Miteinander ermöglichen sollten.

⁶⁴³ Quelle: Eigene Erstellung.

Auch die Einstellung zum zukünftigen Standort Deutschland wandelte sich mit den Offshoringerfahrungen und den damit verbundenen Problemen.⁶⁴⁴ Dies kann durchaus auch als Double-loop-Learning gewertet werden, denn die entsprechenden Unternehmen bestätigten, dass diese Änderung der Sichtweise nicht nur zukünftige Offshoringprojekte, sondern auch die gesamte Planung beeinflusste.

Wie der Befragte B6 aus dem Unternehmen U4 vorher schon erklärte, lernte die Geschäftsleitung, den Wirtschaftsstandort Deutschland wieder mehr zu schätzen und sieht auch hier die Zukunft für das Unternehmen.

Deutero Learning wird als Lernen des Lernens bezeichnet. Hierunter versteht man die Identifikation von vorhergehenden Misserfolgen und Erfolgen sowie die Förderung organisationaler Lernprozesse.

Evident wird jedoch, dass nur bei einem Unternehmen Deutero-Learning stattfindet, da dieses Unternehmen konkret angibt, die Lernergebnisse aus vorhergehenden Projekten zu analysieren und deren Verwendung zu diskutieren.

Befragter B12 des Unternehmens U9 berichtete beispielsweise von einem Treffen nach dem Projekt mit Kollegen aus anderen Projekten, nicht nur Offshoringprojekten, um Erfahrungen auszutauschen und zu evaluieren, wie diese in Zukunft besser dokumentiert werden können.

Auch erzählt der Befragte, wie vorausgehend schon angesprochen, von einem Risikobewertungskonzept, das während des Offshoringprozesses entwickelt und angepasst wurde, dann als Standard ins Unternehmen implementiert wurde. Auch in diesem Fall kann von Deutero-Learning gesprochen werden, da man gelernt hat, neu entwickelte Konzepte auf andere Unternehmensbereiche zu übertragen.

Bisher wurde über Ergebnisse der Studie berichtet, unbeantwortet bleibt jedoch die Frage nach der Analyse der Ergebnisse in Verbindung mit den vorher definierten Pfaden. Werden die Ergebnisse mit diesen verknüpft, so zeigt sich folgendes Bild.

⁶⁴⁴ Vgl. Kapitel 7.3.2.1.

Tabelle 12: Lernniveaus und Offshoringpfade⁶⁴⁵

Pfad	Single-loop-Learning	Double-loop-Learning	Deutero-Learning
Pfad A	Ja	Ja	
Pfad B1	Ja	Ja	
Pfad B2	Ja	Ja	
Pfad C1	Ja	Ja	
Pfad C2	Ja	Ja	Ja
Pfad C3	Ja		

Wie schon vorher berichtet, findet sich Single-loop-Learning bei allen Unternehmen, unabhängig davon, welchen Pfaden sie folgen. Beim Verbleiben auf dem Pfad bis hin zum Exit aus dem Offshoring werden Probleme mithilfe der Erfahrung gelöst. Eben diese Erfahrungen spielten auch schon bei dem Auslösen von Lernen eine wesentliche Rolle; bestärkt durch dieses Ergebnis, zeigt sich ihr besonderer Einfluss. Des Weiteren ist hervorzuheben, dass beinahe alle Unternehmen, unabhängig des Pfades, den sie einschlagen, Double-loop-Learning durchführen können. Anzumerken ist jedoch hierbei, dass bei einzelnen Betrieben, die dem Pfad A folgen, kein Double-loop-Learning nachgewiesen werden konnte, das Gleiche ist für eine Firma gültig, die dem Pfad C3 folgt. Besonders zu betonen sind die Resultate, die im Zusammenhang mit dem Deutero-Learning entstanden. Dieses Deutero-Learning kristallisierte sich in Verbindung mit der Pfadentwicklung C2 heraus, d. h., ein Unternehmen, bei dem das Offshoring schon geraume Zeit lief, aber mit Problemen behaftet war, fand sich plötzlich in einer völlig geänderten Umweltbedingung wieder, die bedingte, dass das Offshoring abgebrochen werden musste. Basierend auf der Laufzeit des Offshoring und den vorausgehenden Problemen, die anhand einer Zielanpassung ausgeräumt wurden, kann konstatiert werden, dass das Unternehmen schon Single- und Double-loop-Learning während der Realisierung des Offshoring erworben hatte. Erst durch die Erfahrung mit dem Exit wurde es dazu angeregt, Deutero-Learning zu initialisieren, indem beschlossen wurde, dass projektübergreifende Verbesserungsmaßnahmen regelmäßig zu besprechen seien und das neue Konzept der Risikoplanung auf das ganze Unternehmen auszuweiten sei.

⁶⁴⁵ Quelle: Eigene Erstellung.

Bei den Unternehmen, die den anderen Pfaden C folgten, welche entweder schon zu Anfang des Offshoring oder nach dem reibungslosen Verlauf des Offshoring zum Exit kamen, wurde kein Deutero-Learning sichtbar.

Bisher wurden die sich abzeichnenden Lernniveaus mit den Pfaden in Verbindung gebracht, jedoch unbeantwortet bleibt die Frage nach dem Wissenstransfer innerhalb eines Unternehmens.

7.3.2.3 Empirische Ergebnisse der prozessualen Perspektive des Lernens

Der Prozess des unternehmensweiten Lernens umfasst dabei die vier Abschnitte der Sozialisation, der Externalisation, der Kombination und der Internalisierung.⁶⁴⁶ Unter Verwendung dieser Abschnitte soll im Folgenden das Lernen präzisiert und mit den evident gewordenen Pfadabweichungen verortet werden.

7.3.2.3.1 Sozialisation und Externalisierung

Der Wissenstransfer wird von der Literatur als zentrale Voraussetzung für das organisationale Lernen charakterisiert. Ohne die Übertragung von einem Teammitglied zum anderen kann organisationales Lernen nicht entstehen, aber auch ohne die weitere Übertragung mithilfe der Externalisierung wird es blockiert. Aus diesem Grund muss ein detaillierter Blick auf den Wissenstransfer zwischen den Beteiligten beim Offshoringprojekt geworfen werden. Dabei soll nach Mustern gesucht werden, die erklären, wie der Wissenstransfer abläuft, zu welchem Zeitpunkt während des Offshoringprojektes Wissen ausgetauscht wird und vor allem in welchem Umfang. Anschließend stellt sich noch die Frage nach der Richtung und den Beteiligten beim Wissenstransfer. Dabei werden die Schritte der Sozialisation und Externalisierung häufig verbunden. Aus diesem Grund werden sie auch in der folgenden Diskussion zusammengeführt.

Beginnend mit der Beschreibung der empirischen Ergebnisse zur Sozialisierung, wird transparent, dass der Transfer mithilfe zweier verschiedener Mechanismen zwischen Individuen ablaufen kann. Der Erste bezieht sich auf die Lieferung des Wissens auf freiwilliger Basis vom Wissensbesitzer zum Wissensempfänger. Es ist anzumerken, dass dieser Mechanismus des Wissenstransfers der häufigste anzutreffende Mechanismus ist.

⁶⁴⁶ Vgl. Nonaka & Takeuchi (1997), S. 87.

Beispiele hierfür lassen sich in den Antworten von neun Befragten exemplifizieren. Beispielhaft hierfür ist die Aussage des Befragten B6 aus Unternehmen U4. So wurde das individuelle Wissen über eine Ressourcenquelle beispielsweise von einem Kollegen an den anderen weitergegeben.

„Der Kollege hat mir mal beim Mittagessen sein Leid geklagt, dass er überhaupt keinen findet, der uns das Rohmaterial liefern kann. Da fiel mir dann gleich die Firma XY ein, mit der hatten wir in einem anderen Fall zusammengearbeitet, und ich habe ihm dann gesagt: ‚Wenn ich mich recht erinnere, haben die das Material auch in ihrem Portfolio‘.“

Aber auch ein zweiter Mechanismus bei der Sozialisation konstituierte sich. Hierbei handelt es sich um einen konkreten Frageprozess, um Wissen zu generieren. Mit „Knowledge Bridging“ bezeichnet *Schmickl* einen Austausch von Wissen, der über einen Frage-Antwort-Prozess abläuft, währenddessen der Informationssuchende Schritt für Schritt in das Fachwissen des Vermittlers eindringt und dadurch eine Brücke geschlagen wird.⁶⁴⁷ Eben dieser Sachverhalt kristallisierte sich auch im Bereich des Offshoring heraus.

So fragte in einem Fall der Inhaber einer Unternehmung seinen Angestellten ganz konkret nach Zugangsmöglichkeiten zu einem Markt bzw. nach dessen persönlichen Erfahrungen auf diesem Markt. Anhand dieser Information wurde dann u. a. die entsprechende Entscheidung gefällt.

„Also den Anstoß gab mir ein Artikel im Handelsblatt, in dem stand, dass man anspruchslöse Fertigungsarbeiten in Spanien sehr kostengünstig, oder sagen wir wirtschaftlich, realisieren kann. Und gerade weil in Spanien so wirtschaftliche Bedingungen gegeben sind, liegt dort auch der größte Produktionsanteil an einfachen Normwerkzeugen in Europa. Die spanischen Mitarbeiter spielten aber ganz sicher die entscheidende Rolle, die waren schon ausschlaggebend. Wie hätte ich sonst auf den Markt kommen sollen?“

Problematisch an diesem Phänomen ist jedoch, dass der Informationsvermittler aufgrund seiner Fachkenntnis häufig Information, die der Informationssuchende benötigt, unwissentlich unterschlägt.⁶⁴⁸ Erst nach mehrmaliger Nachfrage des Informationssuchenden wird das gesamte Informationsbild langsam sichtbar. Der Prozess ist laut *Schmickl* beendet, wenn der

⁶⁴⁷ Vgl. *Schmickl* (2006), S. 187.

⁶⁴⁸ Vgl. ebd., S. 187.

Input des Wissensvermittlers aufgrund des eigenen Hintergrundwissens beurteilt werden kann.⁶⁴⁹ Gerade dieser Sachverhalt wurde auch während der Offshoring prägnant, so umschreibt beispielsweise einer der Befragten das Problem wie folgt.

„Freiwillig hat der gar nichts herausgerückt, dem musste man alles aus der Nase ziehen. Und immer hat er gesagt: ‚Das wisst ihr ja schon‘ - nichts habe ich gewusst.“ (Befragter B9 aus Unternehmen U6)

Zur Diskussion des Umfangs des transferierten Wissens wird wiederum auf eine Untergliederung von *Schmickl* zurückgegriffen und diese auf das Offshoring übertragen. *Schmickl*⁶⁵⁰ definiert dabei den Wissenstransfer anhand zweier Dimensionen, der Tiefe des Wissenstransfers mit der Untergliederung „detaillierter“ vs. „grober“ Wissenstransfer und der Dimension der Wissensbreite mit der Untergliederung in „ausschnittshafter“ vs. „breiter“ Wissenstransfer.

Abbildung 29: Dimensionen des Wissenstransfers⁶⁵¹

		Breite des Wissensaustausches	
		ausschnittshaft	breit
Tiefe des Wissensaustausches	detailliert	Tiefgehendes Wissen über einen Teilbereich des Fachwissens wird vermittelt	Tiefgehendes Wissen über mehrere Themenbereiche wird vermittelt
	grob	Oberflächliches Wissen über einen Teilbereich des Fachwissens wird vermittelt	Oberflächliches Wissen über mehrere Themenbereiche wird vermittelt

Im Zusammenhang mit dem Offshoring offenbaren sich alle vier Möglichkeiten des Wissensaustauschs, doch zeigt sich auch, dass nicht alle Dimensionen im gleichen Umfang

⁶⁴⁹ Schmickl (2006), S. 187.

⁶⁵⁰ Ebd., S. 192.

⁶⁵¹ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Schmickl (2006), S. 192 f.

vorliegen. Am häufigsten tritt die ausschnittsweise Übermittlung von Fachwissen oder Oberflächenwissen auf.

Als Beispiel für das ausschnittshafte Überliefern von Fachwissen kann das „Einlernen“ von neuen Teamkollegen in bestimmte Aufgaben, die bei der Durchsetzung und Implementierung des Offshoring konzernweit anfallen, z. B. Controlling, statuiert werden. Die Informationsempfänger bekommen hierbei das notwendige Fachwissen für die konkrete Aufgabe bei der Implementierung von ihren Kollegen übertragen.

„Gott sei Dank, haben wir dann die benötigten Ressourcen bekommen, und ich konnte das Controlling des Projekts abgeben, ohne Hilfe hätte ich das auf keinen Fall geschafft.“ (Befragter B12; U9)

Oberflächliches Teilwissen wird häufig im Zuge von „Informationsveranstaltungen“ weitergeleitet. So berichtet ein Befragter beispielsweise von einer Präsentation, die fertigzustellen und zu halten war, in welcher die Fortschritte und Erkenntnisse im Bereich der Produktionsverlagerung dargestellt wurden (Befragter B4; U3).

Der Transfer von tiefergehendem Wissen über mehrere Teilbereiche gelangte nur in einem Fall des Offshoring an die Oberfläche. In diesem Fall wurde die Leitung des Offshoringprojektes an einen Kollegen übergeben (Befragter B6; U4).

Oberflächliche Wissensvermittlung über mehrere Teilbereiche stellte sich dann ein, wenn beispielsweise der Projektleiter für eine Vorstandsitzung die verschiedenen Teil- und Fachbereiche des Offshoring widerspiegelte und Informationen hierzu vermittelte.

Viele Autoren vermuten, dass Mitglieder eines Projektes das implizite Wissen der anderen Projektbeteiligten,⁶⁵² die individuellen mentalen Modelle der Teammitglieder⁶⁵³ resp. das differierende Wissen unterschiedlicher Individuen⁶⁵⁴ erwerben müssen, um neues organisationales Wissen generieren zu können.

Dieser Annahme kann im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer eines Teilbereichs des Fachwissens zugestimmt werden. Handelt es sich jedoch um detailliertes Wissen, das mehrere Fachbereiche umfasst, so muss betont werden, dass die Annahme nicht weiter haltbar ist.

⁶⁵² Vgl. Nonaka (1994), S. 24.

⁶⁵³ Vgl. Kim (1993), S. 44.

⁶⁵⁴ Vgl. Boland & Tenkasi (1995), S. 358.

„Ich habe mal versucht, über meinen Tellerrand rauszuschauen, aber das ist so kompliziert, dass du keine Chance hast, alle Infos bis ins Detail zu bekommen.“ (Befragter B10; U7)

Des Weiteren kristallisierte sich heraus, dass der Transfer von Wissen über mehrere Teilbereiche nur auf dem „strategischen“ Level stattfand, d. h. der Informationsgeber auf der strategischen Ebene anzutreffen war. Wohingegen der ausschnittsweise Wissenstransfer meist auf der „operativen“ Ebene anzusiedeln war, was sich dadurch begründen lässt, dass sich die operative Ebene bei der Implementierung mit den einzelnen Teilbereichen des Offshoring beschäftigt.

Besonders interessant im Zusammenhang mit dem Offshoring erscheint die Frage nach dem Ort des Wissenstransfers. Beruhend auf der Definition des Offshoring, rückt hierbei auf den ersten Blick der Transfer vom Offshoringauftragsgeber zum Offshoringausführer in den Mittelpunkt. Dies ist u. a. der Fall, wenn Angaben zur Versendung von Mitarbeitern gemacht werden. Hierbei vollzieht sich der Wissenstransfer bei den verschiedenen Unternehmen auf die unterschiedlichste Weise, jedoch können zwei Kategorien herausgebildet werden. Zum einen vertraten manche Unternehmen den Ansatz, das Offshoring sei nur mithilfe von Personen aus dem Heimatstandort zu realisieren. Die Ausprägungen und die entsprechende Besetzung der Hierarchiestufen waren dabei unterschiedlich und reichten vom Stellen des gesamten Managements bis hin zur Versendung einzelner Mitarbeiter. Auch die Dauer und die Aufgabe der entsandten Mitarbeiter sind verschieden und gehen von Schulungen und Besprechungen bis hin zur Kontrolle oder zur dauerhaften Ausführung der entsprechenden Arbeit. Dies ist z. B. beim „Mitschicken“ des jeweiligen Maschineneinstellers ins Ausland für die ersten paar Wochen der Fall (Befragter B4 und B5; U3).

Eine weitere Möglichkeit repräsentiert lt. der durchgeführten Befragung der Wissenstransfer mithilfe der Mitarbeiter des Ziellandes am Heimatort. Auch hier können verschiedene Ausprägungen aufgezeigt werden, besonders häufig wird aber das Einlernen der Mitarbeiter vor Ort genannt. So kamen beispielsweise bei dem schon mehrfach zitierten Unternehmen chinesische Mitarbeiter nach Europa, um hier ihre Aufgaben zu lernen und an der entsprechenden Maschine kompetent zu werden. Andere Firmen luden ihre Softwareentwickler ein, um sich das Umfeld im Heimatland anzuschauen (Befragter B1; U1 und Befragter B9; U6).

Entsendungen fungieren aber bei Weitem nicht als einzige Möglichkeit des Wissenstransfers zwischen zwei Orten. Grundsätzlich können aufgrund des technischen Fortschritts und der

Reisemöglichkeiten auch hier alle Methoden und Wege ausgeschöpft werden, die bei einem lokalen Wissenstransfer zur Anwendung gelangen.⁶⁵⁵

Dieser lokale Wissenstransfer ist im Bereich des Offshoring ebenfalls nicht auszuklammern. Gerade bei der Frage nach dem Gelernten aus negativen Pfadabweichungen beim Offshoring ist er hervorzuheben. Wissenstransfer auf lokaler Ebene muss passieren, um gemeinsam neues Wissen zu generieren, das bei weiteren Offshoringprojekten, welche von dem lokalen Unternehmen ausgehen, angewandt werden kann.

Am Ende der Diskussion zum Wissenstransfer soll die Form des Wissenstransfers noch expliziert werden. *Nonaka* fordert in seinem System eine Externalisierung des Wissens.⁶⁵⁶ Trotz der komplizierten Artikulierbarkeit von Wissen⁶⁵⁷ vollzieht sich der größte Teil des Wissenstransfers im Zusammenhang mit dem Offshoring verbal. Durch Diskussionen und „um Hilfe fragen“ wird das Wissen von einem Projekt auf das andere resp. von einem Unternehmensmitglied auf das andere übertragen. bzw. verfügbar gemacht.

Beispielhaft kann hier die Aussage des Befragten 3 des Unternehmens 2 wiederholt werden. Er fragt seinen Angestellten ganz konkret nach Zugangsmöglichkeiten zu einem Markt bzw. nach dessen persönlichen Erfahrungen auf diesem Markt. Anhand dieser Information wurde dann u. a. die entsprechende Entscheidung gefällt. Die Information und die Erfahrung wurden somit von einer Person auf mehrere verteilt.

Auch einer der Experten untermauert diese Aussage:

„Eine ganz klare Voraussetzung ist, dass diese Erfahrungen weitergegeben werden und dass man sie auch mit anderen teilt. Bei mir ging es jedes Mal um große Unternehmen, und gerade dort ist es eine conditio sine qua non, dass man wirklich im Team arbeitet und nicht davon abhängig ist, dass ein Einzelner eine Erfahrung macht und diese für sich behält, was, glaube ich, auch ganz selten ist.“ (Experte E1)

Eine konkrete Externalisierung des Wissens geschieht in den meisten Fällen durch die Weitergabe in Form von Berichten und Ausarbeitungen. In einigen Fällen erfolgt die Externalisierung auch durch die Eingabe in ein unternehmensinternes Wissensmanagement resp. Dokumentenmanagementsystem.

⁶⁵⁵ Zur detaillierten Nutzung von Kommunikationsmitteln siehe Kapitel 7.3.4.

⁶⁵⁶ Vgl. Nonaka (1994), S. 21.

⁶⁵⁷ Vgl. ebd., S. 24.

Basierend auf dieser Darstellung, unterstreicht dies die Wichtigkeit der Speicherung des neuen Wissens. Diese Speicherung soll im Folgenden erörtert werden. Hiernach ist der letzte Teilprozess des Wissenstransfers, die „knowledge creation“,⁶⁵⁸ zu reflektieren.

7.3.2.3.2 Speicherung

Die gewählte Systematisierung von *Nonaka* muss, um der gestellten Forschungsfrage gerecht zu werden, um einen Teilprozess des organisationalen Lernprozesses erweitert werden. Es wurde während der Untersuchung sichtbar, dass die Speicherung des neu erworbenen Wissens eine besondere Rolle spielt. Wie auch bei *Schmickl*⁶⁵⁹; *Güldenber*⁶⁶⁰ und *Alavi/Leidner*⁶⁶¹ soll dieser Teilprozess eingehender betrachtet und in die Systematisierung integriert werden.

Am Anfang der Arbeit wurde organisationales Lernen als Erweiterung des organisationalen Wissens und somit der Wissensbasis definiert. Aber erst wenn das individuelle und kollektive Wissen gespeichert wird, kann eine Änderung des Wissens auf der Ebene der Organisation passieren. Die Begründung hierfür liegt in der dauerhaften Verfügbarkeit des Wissens in der Organisation, unabhängig davon, ob die Unternehmensmitglieder im Unternehmen verweilen oder dieses verlassen resp. ob diese Wissen „vergessen“.

Während in einigen theoretischen Lernkonzepten geteilte mentale Modelle („shared mental models“⁶⁶²) als wichtigstes Speichermedium gelten, fokussieren andere auf organisationale Regeln, Produkte und Patente.⁶⁶³

Die Begründung für die Erweiterung der Systematik von *Nonaka* fundiert auf eben diesem Auftreten von geteilten mentalen Modellen, die zur Speicherung genutzt werden. Im theoretischen Rahmen wurden diese als natürliche Speicher exemplifiziert.⁶⁶⁴

Der Aussage, dass das meiste erlangte Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter bzw. der Verantwortlichen verankert ist, stimmen die meisten Befragten uneingeschränkt zu, und die Ergebnisse wurden auch schon plausibilisiert.⁶⁶⁵

⁶⁵⁸ Vgl. Liebowitz & Megbolugbe (2003), S. 189 ff.

⁶⁵⁹ Schmickl (2006), S. 20.

⁶⁶⁰ Güldenber (2001), S. 270 ff.

⁶⁶¹ Alavi & Leidner (2001), S. 111 ff.

⁶⁶² Vgl. Kim (1993), S. 37 ff.

⁶⁶³ Vgl. Cyert & March (1963), S. 123 ff.

⁶⁶⁴ Vgl. Kapitel 4.2.

⁶⁶⁵ Vgl. Kapitel 7.3.2.1.

Es wurde durch die Aussagen der Befragten evident, dass Routinen im Zusammenhang mit der Speicherung von Wissen beim Lernen aus Offshoring eine entscheidende Rolle spielen. Die beobachteten Routinen entstehen dabei durch die „vorteilhafte Vorgehensweise“⁶⁶⁶, die bei der Problemlösung resp. der Durchführung des Offshoring initialisiert wird. Diese Vorgehensweise wird von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weitergegeben, ohne formal gespeichert zu werden. Vier Befragte teilen mit, dass sie das erworbene Wissen auch zukünftig bei ähnlichen Projekten einsetzen und routiniert anwenden.

Als Beispiel kann hier eine Person herangezogen werden, die von den Befragten B4 und B5 des Unternehmens U3 als „Experte“ bezeichnet wurde. Dabei handelte es sich nicht um einen Experten im offiziellen Sinne, vielmehr um eine Person, die sich im Projektmanagement gut auskannte und die ihr Wissen an die entsprechenden Mitarbeiter weitergegeben hat resp. Routinen entwickelt sowie implementiert hat, die auch für weitere Offshoringprojekte verwendet werden können.

Es stellte sich ebenfalls heraus, dass dieses Wissen von den Mitarbeitern in weitere Projekte innerhalb des Unternehmens, die nicht mit dem Offshoring verbunden waren, mitgenommen und dort als Routine gespeichert wurde. Dabei werden Routinen im Sinne der Definition von *Nelson/Winter* verstanden. Diese definieren Routinen als

“[...] all regular and predictable behavioural patterns of firms”.⁶⁶⁷

Befragter B6 aus dem Unternehmen U4 formuliert das wie folgt:

„[...] nachdem das ganz gut geklappt hat, habe ich das auch in mein nächstes Projekt mitgenommen. [...], das war kein Offshoring.“

Somit erweist es sich, dass Routinen beim Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring das vorwiegende Speichermedium für Handlungswissen sind.⁶⁶⁸

7.3.2.3.3 Kombination

Wie im vorangegangenen Kapitel besprochen, liefern die „Shared mental models“⁶⁶⁹ und im Besonderen die ersichtlich gewordenen Routinen hierzu die Grundlage, denn ohne sie ist die Entwicklung von neuem Wissen innerhalb einer Einheit nicht möglich.⁶⁷⁰

⁶⁶⁶ Schmickl (2006), S. 306.

⁶⁶⁷ Nelson & Winter (1982) S. 14.

⁶⁶⁸ Das vorwiegende Speichermedium für Fachwissen stellen die künstlichen Speichermedien dar, die eingehend in Kapitel 7.3.4 diskutiert werden.

Um jedoch die Kombinationsphase des Lernen erfolgreich realisieren zu können und einen Schritt weiter im Prozess des organisationalen Lernens zu gehen, bedarf es der Diskussion und der Erstellung neuer Konzepte.

Während der Untersuchung treten zwei Gruppen von Mechanismen der Kombination auf.⁶⁷¹ Zum einen wurde neues Wissen während Telefonkonferenzen und Meetings entwickelt; zum anderen erfolgte die Kombination des externalisierten Wissens durch gemeinsame Trial- and Error-Prozesse.

Meetings- und Telefonkonferenzen

Entstanden Probleme beim Offshoring, so berichteten die meisten Befragten, zum Zweck der Problemlösung wären Telefonkonferenzen und Meetings veranlasst worden.

Die beschriebenen Meetings resp. Telefonkonferenzen konnten dabei in zwei Gruppen unterteilt werden: zum einen die Gruppe der Informations- resp. Berichtsveranstaltungen und zum anderen die Veranstaltungen, in deren Fokus die Diskussion resp. der Erfahrungsaustausch stand.

Bei der ersten Gruppe geschah der Wissenstransfer häufig einseitig, und eine gegenseitige Wissensvermittlung fand nicht statt. So hatten einige Befragten gerade im Bereich des „Berichtens“ angegeben, allein von ihrer Seite aus Informationen weitergeleitet zu haben.⁶⁷²

In diesem Kontext skizziert der Befragte B12 aus dem Unternehmen U9 seine Erfahrungen bei der Lösung von Problemen beim Offshoring wie folgt:

„[...] da wollten wir einen regelmäßigen Prozess oder ein Treffen, wo wir die Probleme diskutieren könnten. Unser Vorgesetzter war auch damit einverstanden, aber am Ende war es wie immer: einmal in der Woche einen Bericht abgeben, diskutiert wurde da nichts.“

Dies widerspricht jedoch den Annahmen von *Argyris/Schön*, die davon ausgehen, dass bei der organisationalen Wissensbildung die Unternehmensmitglieder ihr eigenes Wissen

„[...] im Kontext kollektiver Interaktionen [...]“⁶⁷³

⁶⁶⁹ Vgl. Kim (1993), S. 37 ff.

⁶⁷⁰ Grant spricht hierbei von „Common Knowledge“ und unterteilt es in die Kategorien der gemeinsamen Sprache, des gemeinsamen Wissens sowie der gemeinsamen Deutungen; vgl. Grant (1996), S. 116.

⁶⁷¹ Nonaka (1994), S. 19. sprechen dabei von „Exchange mechanisms“.

⁶⁷² Vgl. hierzu Ergebnisse aus Kapitel 7.3.2.3.

einbringen.⁶⁷⁴

Aber auch im Zug der „Berichtveranstaltungen“ kam es zur Diskussion von Ideen. So wurde beispielsweise von einem Unternehmen bestätigt, dass neue Ideen während ganz normaler „Berichtsveranstaltungen“ debattiert wurden und somit neues Wissen entstand.

Der Befragte B10 aus dem Unternehmen U7 berichtet hierzu beispielsweise, dass sein Chef immer Feedback während dieser Veranstaltungen gebe und das eine oder andere Problem schon durch gemeinsame Diskussionen gelöst werden konnte.

Während bei den Berichtsveranstaltungen, wie der Name schon impliziert, das Berichten im Mittelpunkt rangiert und die Diskussion von neuen Ideen nur vereinzelt erfolgt, werden bei anderen Unternehmen ganz bewusst Veranstaltungen initiiert, um neues Wissen zu generieren.

Ein Unternehmensmitglied berichtete beispielsweise von einem „runden Tisch“, der nach anhaltenden Problemen mit der Qualität der gelieferten Waren zwischen allen Beteiligten abgehalten wurde und bei dem auch Vertreter verschiedener Hierarchieebenen vertreten waren.

Der Befragte B6 aus dem Unternehmen U4 hierzu:

„[...] da waren alle dabei, die Kollegen aus unserem neuen Werk, unsere Einkäufer, unser Vertrieb und halt wir. Ach ja natürlich auch unsere Chefs.[...] Manchmal ging es da ganz schön zur Sache, aber am Ende haben wir wenigstens das Problem gelöst: Die Kollegen haben gesagt, wie sie es machen, und wir haben dann unsere Weise geschildert. Am Schluss kam heraus, wenn wir unsere Produktion nur ein bisschen anpassen, dass es dann passt.“

Ebenfalls zeigte sich bei zwei Unternehmen, dass der Lernprozess durch Trial- and Error-Versuche erweitert wurde.

Befragter B9 aus Unternehmen U6 führt hier das Beispiel an, das durch die Verwendung von unterschiedlichen Maßsystemen entstand. Dabei war die Entscheidung bereits getroffen, in welchem Maßsystem das Ergebnis präsentiert werden sollte. Uneinigkeit herrschte jedoch über den Zeitpunkt der Umrechnung während des Projektes und die Umrechnungsmethode [hinterlegtes Programm konnte automatisch resp. manuell gestartet werden]. Es wurden verschiedene Varianten geprüft und aufgrund der Ergebnisse die bestmögliche ausgewählt

⁶⁷³ Schmickl (2006), S. 212.

⁶⁷⁴ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 20.

und implementiert. Diese zeigte sich in einer manuellen Umrechnung kurz vor Ende des Projektes.

7.3.2.3.4 Internalisation

Während der Ergebnisauswertung wurde weiterhin deutlich, dass die direkte Umsetzung des Wissens durch Wissensträger in der weiteren Gestaltung des Offshoring eine wesentliche Rolle spielt. Gerade diese direkte Realisierung bildet den letzten Schritt des organisationalen Lernens nach dem dargestellten konzeptionellen Rahmen.⁶⁷⁵

Dabei wurden drei Bereiche evident, aus denen Unternehmen Wissen schöpfen und dieses durch Learning by doing einsetzen.

Zuallererst werden die Erfahrungen und das daraus generierte Wissen, dessen Entstehung eingehend im vorausgegangenen Lernprozesse beschrieben wurde, von den Unternehmen entweder während des Offshoringprozesses oder auch bei anderen Prozessen eingesetzt und optimiert. Befragter B6 des Unternehmens U4 gesteht hierzu:

[...] dazu sagte schon meine Oma, dass man Fehler nicht zweimal machen muss – da es genug andere hat, deshalb habe ich natürlich versucht, durch mein Wissen, nicht noch mal den gleichen Fehler zu machen und die Lieferzeiten entsprechend anzupassen.“

Stellt das Lernen aus Erfahrungen lt. dieser Studie den größten Anteil, werden aber auch andere Bereiche zitiert, aus deren Nutzung Lernen entstanden ist und kontinuierlich verbessert wird. Einige der Unternehmen griffen beispielsweise schon zu Anfang des Projektes oder beim Auftreten der Probleme ganz konkret auf das Wissen von anderen Organisationen zurück und versuchten, herauszufinden, wie diese die Probleme gelöst haben (z. B. Austausch zwischen Unternehmern), um diese Erkenntnisse dann während des Offshoring zu kombinieren und einzusetzen. Auch die Möglichkeit, mithilfe von „Benchmarking“ im Zusammenhang mit dem Offshoring von anderen Unternehmen Informationen zu erlangen, wurde in einem Unternehmen genutzt. Des Weiteren wird evident, dass die Option, Wissen von außen einzukaufen, ebenfalls angewendet wurde, vor allem im Zusammenhang mit der Lösung von Problemen bzw. bei der Durchführung des Projekts (z. B. von Unternehmensberatern). Dies wird durch die Aussagen der Experten bestätigt (Experten E1,

⁶⁷⁵ Vgl. Nonaka (1994); Kim (1993); Argyris & Schön (1978); March & Olsen (1979).

E2, E3). Dieses Wissen wurde ebenfalls in den Lernprozess integriert und zu guter Letzt durch Learning by Doing internalisiert.

Tabelle 13: Prozessuale Perspektive des Lernens⁶⁷⁶

Pfad	Sozialisierung	Externalisierung	Kombination	Internalisierung
Pfad A	Sozialisierung/Nachfrage	Oberflächliches Teilwissen		Learning by doing
	Sozialisierung/Freiwillig	Detailliertes Teilwissen Wissenstransfer durch Person vom Heimatstandort vor Ort Wissenstransfer durch Person von Ausführungsland am Heimatort Wissenstransfer innerhalb beider Standorte Verbale Weitergabe Schriftliche Weitergabe/Speicherung	Meetings Telefonkonferenzen Trial and Error	
Pfad B1	Sozialisierung/Freiwillig	Oberflächliches Teilwissen Detailliertes Teilwissen Wissenstransfer durch Person vom Heimatstandort vor Ort Verbale Weitergabe	Meetings Telefonkonferenzen	Learning by doing
Pfad B2	Sozialisierung/Freiwillig	Oberflächliches Teilwissen Detailliertes Gesamtwissen Detailliertes Teilwissen Oberflächliches Gesamtwissen Wissenstransfer durch Person vom Heimatstandort vor Ort Verbale Weitergabe Schriftliche Weitergabe/Speicherung	Meetings Telefonkonferenzen Trial and Error	Learning by doing
Pfad C1	Sozialisierung/Freiwillig Sozialisierung/Nachfrage	Oberflächliches Teilwissen Detailliertes Teilwissen Oberflächliches Gesamtwissen Wissenstransfer durch Person vom Heimatstandort vor Ort Verbale Weitergabe	Trial and Error	Learning by doing
Pfad C2	Sozialisierung/Freiwillig	Oberflächliches Teilwissen Wissenstransfer durch Person vom Heimatstandort vor Ort Verbale Weitergabe	Trial and Error	Learning by doing
Pfad C3	Sozialisierung/Freiwillig	Oberflächliches Teilwissen Detailliertes Teilwissen Oberflächliches Gesamtwissen Wissenstransfer durch Person vom Heimatstandort vor Ort Wissenstransfer innerhalb beider Standorte Verbale Weitergabe	Meetings Telefonkonferenzen	Learning by doing

Analysiert man die Ergebnisse aus der Studie im Zusammenhang mit den zu Anfang identifizierten Pfaden, so konstituiert sich folgendes Bild: Unabhängig von den Pfaden konnte festgestellt werden, dass die Unternehmen dem Wissenstransferkreislauf folgten. Bei allen Pfaden konnten Hinweise auf die Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung von Wissen gefunden werden. Hervorzuheben ist dabei, dass die Ausprägungen in den ersten drei Phasen, abhängig vom eingeschlagenen Pfad, divergieren, wobei nur das „learning by doing“ in der Internalisierungsphase über alle Pfade hinweg angewendet wurde. Hinzuzufügen ist, dass die Ergebnisse in der ersten Phase – der Sozialisierung – zwar auseinandergehen, aber auch hier festgestellt werden kann, dass die

⁶⁷⁶ Quelle: Eigene Erstellung.

freiwillige Weitergabe von Wissen in allen Pfaden evident wird. Ferner wird transparent, dass in der Phase der Externalisierung das „oberflächliche Teilwissen“ in allen Pfaden weitergegeben wurde; dieses Prozedere vollzieht sich über alle Pfade hinweg auf verbalem Wege.

Auf den ersten Blick stechen die Pfade A und B2 besonders ins Auge, denn sie scheinen sich durch die meisten angewendeten Bemühungen zur Entstehung des organisationalen Lernens auszuzeichnen. Hingegen können bei Unternehmen, die dem Pfad C2 folgen, scheinbar weit weniger verschiedene Ausprägungen nachgewiesen werden. Dies ist jedoch kritisch zu bewerten, da in dieser Betrachtung die Qualität der Ergebnisse resp. ihr Einfluss auf das organisationale Lernen nicht gewichtet ist.

Hervorzuheben sind Besonderheiten innerhalb der einzelnen Phasen. Wie zu Anfang schon statuiert, präsentiert sich keine Besonderheit im Zusammenhang mit der Internationalisierung, denn alle Pfade zeigen „Learning by Doing“. Anders ist dies im Fall der Kombination, hier offenbart sich, dass Unternehmen, die das geplante Ziel erreichen (Pfad A und B2), verschiedene Arten der Kombination verwenden, wohingegen diese bei den anderen Pfaden weniger zutage treten.

Über die Pfade hinweg lässt sich auch erkennen, dass die ausschnittsweise Übermittlung von Fach- und Oberflächenwissen am häufigsten auftritt. Diese Aussage kann wiederum in Verbindung mit dem bisher schon diskutierten Erscheinen von Single-loop-Learning gebracht werden, denn die Mitarbeiter wenden dieses Wissen an, um einfache Probleme zu lösen, eine Änderung der Ziele und Werte innerhalb eines Unternehmens unterbleibt aber.

Auch wenn der Eindruck in der vorhergehenden Analyse entstanden ist, Unternehmen würden aus allen Erfahrungen lernen, so muss hier noch einmal unterstrichen werden, dass dies nicht der Fall ist, die Gründe hierfür liegen in auftauchenden Lernbarrieren.

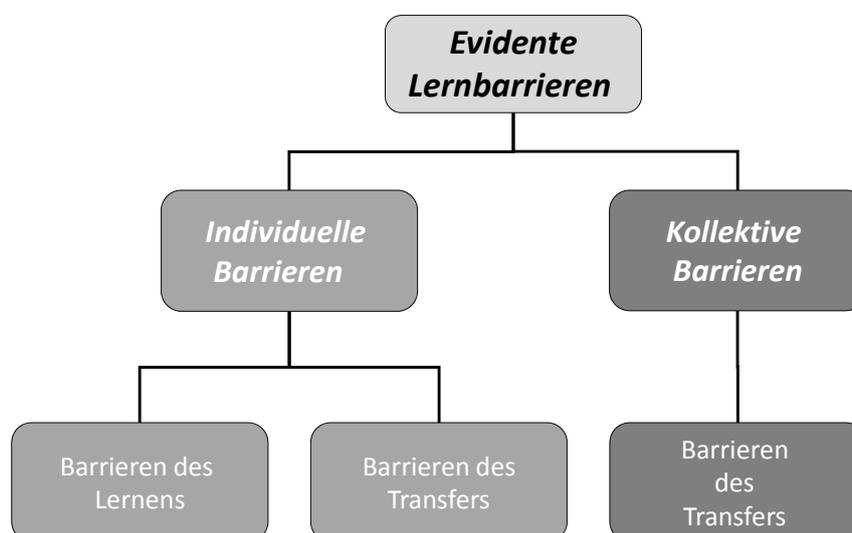
7.3.3 Evidente Lernbarrieren

Bei allen Befragten kam die Frage „Warum wurde nichts gelernt?“ im Ablauf des Interviews unaufgefordert zur Sprache. Die auftretenden Barrieren können hierzu in verschiedene Gruppen untergliedert werden. Zu diesem Zweck wird die Dimension von *Schüppel*⁶⁷⁷ der individuellen vs. kulturellen Wissens- und Lernbarrieren zugrunde gelegt. Der Hauptfokus

⁶⁷⁷ Vgl. Schüppel (1996), S. 121 ff.

von *Schüppel* fußt auf der Definition von Lern- und Wissensbarrieren im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer. Zwar werden in der individuellen Dimension, und hier vor allem in der individuellen-strukturellen Dimension, auch die „psychisch-physischen Restriktionen“⁶⁷⁸ erfasst, die den individuellen Lernprozess an sich hemmen, doch sollen diese in der folgenden Untersuchung in einem separaten Unterteil ausgeführt werden. Dies scheint notwendig, da einige Erkenntnisse auftauchen, die das Lernen auf der individuellen Ebene grundsätzlich verhindern, ohne dass das Individuum Einfluss darauf hat.⁶⁷⁹ Darauf folgend, werden die Barrieren des Transfers auf individueller wie auch kollektiver Ebene nach *Schüppel* debattiert, wobei auch die weitere Differenzierung in eine strukturelle und politisch-kulturelle Dimension geschieht.

Abbildung 30: Evidente Lernbarrieren⁶⁸⁰



7.3.3.1 Barrieren des Lernens

Es wurde während der Untersuchung deutlich, dass sich Situationen ergeben, die es Unternehmensmitgliedern unmöglich machten, zu lernen. Die Begründung hierfür basiert auf der Tatsache, dass benötigte Informationen häufig nicht verfügbar waren.⁶⁸¹ Diese

⁶⁷⁸ Schüppel (1996), S. 122.

⁶⁷⁹ Vgl. Ansatz von March & Olsen (1979), S. 13 ff.

⁶⁸⁰ Quelle: Eigene Erstellung.

⁶⁸¹ Vgl. zur Diskussion über die Entstehung von Informationen u. a. North (1999), S. 40.

Informationen sind aber für den Entscheidungsprozess sowie auch für die Feststellung einer Diskrepanz zwischen den gemachten Entscheidungen und den Umweltreaktionen unabdingbar.⁶⁸²

Ein Beispiel, das schon vorausgehend angesprochen wurde, ist ein Unternehmen, in dem Informationen zu Stand und Erfolg des Offshoring nicht verfügbar waren.⁶⁸³

Argyris/Schön antizipieren, dass Lernen nur dann ablaufen kann, wenn es Abweichungen von einem bis dato als gültig erachteten Zustand gibt. Stellt es sich jedoch heraus, dass die Zustandsabweichung von den Individuen überhaupt nicht wahrgenommen resp. gesehen wird, vollzieht sich im Umkehrschluss auch kein Lernen.⁶⁸⁴

Verschiedene Gründe wurden bei der Befragung für das Ausbleiben des Lernens genannt. Die häufigsten bezogen sich auf die fehlende Information über den geplanten „Soll-Zustand“. Der „Soll-Zustand“ wird in einem Offshoringprojekt über die Zieldefinition bestätigt. Erfolgt diese nicht oder sehr eingeschränkt, so kann von den Beteiligten auch keine Zielabweichung identifiziert werden⁶⁸⁵ und folgende Argumentation kann zu Tage treten: Wer seine Ziele nicht klar vor Augen hat, nicht weiß, ob das Ziel des Offshoring wirklich erreicht wurde bzw. weshalb es nicht erreicht wurde, kann daraus keine fundierten Schlüsse für weitere Offshoringprojekte bzw. die Zukunft des Unternehmens ziehen. Eng verbunden mit der fehlenden resp. ungenügenden Zielplanung ist die fehlende Kommunikation der Ziele. Wie schon erwähnt, berichtet beispielsweise ein Befragter, dass es zwar für das Projekt kurzfristige und langfristige Zieldefinitionen gab, aber diese nicht kommuniziert wurden resp. auf den operativen Bereich heruntergebrochen wurden. Auch in anderen Unternehmen wurde die Kommunikation innerhalb des Unternehmens ausdrücklich als Barriere für das Lernen empfunden. Als Beispiel dient hier die Aussage des schon oben befragten Interviewten, in der er die Kommunikation bezüglich der Offshoringplanung wie folgt interpretiert:

„[...] aber das kommt auch immer erst recht spät raus, wenn der Plan schon steht und angefangen wird, etwas umzusetzen. Erst dann sickert es zur normalen Belegschaft durch.“ (Befragter B11; U8)

Auch die Wichtigkeit der Kommunikation wird durch die Aussage eines Experten belegt:

⁶⁸² Vgl. hierzu Kapitel 3 und Kapitel 4.3.

⁶⁸³ Vgl. hierzu beispielsweise die schon gemachten Aussagen des Befragten B11; U8.

⁶⁸⁴ Vgl. March & Olsen (1979).

⁶⁸⁵ Vgl. hierzu Kapitel 7.1.1.

„Ein falsches oder zu spätes Adressieren dieses Faktums [Zieldefinition] führt zu einem unkalkulierbaren Risiko für den Erfolg der Initiative.“ (Experte E1)

Eine weitere Möglichkeit, die sich laut der Ergebnisse restriktive auf das Lernen ausdrücken kann, wird durch das folgende Beispiel illustriert. Die Unternehmensleitung eines Unternehmens beschreibt das Offshoringprojekt als vollen Erfolg. Die dabei gemachten Erfahrungen sind ihrer Meinung nach durchweg positiv einzustufen. Jedoch deckt sich dies nicht mit den Erfahrungen des Befragten auf der operativen Ebene (Befragter B5; U3).

Während in diesem Fall die Geschäftsleitung die Probleme nicht erkennt, da sie von einem positiven Ergebnis ausgeht, kann im Umkehrschluss auch nicht auf Leitungsebene aus den Problemen gelernt werden, denn eine Diskrepanz zwischen den definierten Zielen und dem Ergebnis liegt in ihrem Fall nicht vor, und somit ist kein Lernauslöser vorhanden. Auf der operativen Ebene ist die Grundannahme für das Lernen, basierend auf *Argyris/Schön*, jedoch gegeben.⁶⁸⁶ Denn hier befindet sich eine Diskrepanz zwischen dem Ergebnis und dem geplanten Ziel, welche Lernen auslösen kann. Wobei in dem präsenten Fall argumentiert werden kann, dass Single-loop-Learning überwiegt, da eine Änderung der Werte und Normen eines Unternehmens nicht passieren kann, wenn nur ein Teil der Unternehmensmitglieder die Notwendigkeit überhaupt registriert.

Auf der anderen Seite wird aber auch von einem der Experten ein Beispiel aufgeführt, das erklären kann, warum operative Probleme nicht bemerkt werden. Hier korrigierte die operative Ebene Fehler des ausländischen Werkes, ohne die anhaltenden Probleme an das Management weiterzugeben. Diese Korrektur der Arbeit blieb lange Zeit unentdeckt und führte somit zwar zur Erkenntnis auf operativer Ebene, aber eine Reaktion bzw. Erkenntnis auf strategischer Ebene konnte nicht stattfinden, da eine Weiterleitung unterblieb (Experte E2 und E3).

Nachdem vorausgehend die Frage erörtert wurde, warum ein Lernen generell unterbleibt, soll im Folgenden detailliert geklärt werden, weshalb das Lernen trotz der Feststellung der Zustandsabweichung nicht stattfand.

⁶⁸⁶ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 4 ff.

7.3.3.2 Individuelle Barrieren des Transfers

Im Folgenden werden drei individuelle Barrieren des Transfers verdeutlicht, die sich während der Studie abzeichneten. Dabei handelt es sich um die Barrieren, ausgelöst durch „Skilled Incompetence“, „Eigeninteresse“ und fehlendes Vertrauen. Bei allen dieser individuellen Barrieren handelt es sich um individuell-strukturelle Barrieren; individuelle-politische resp. kulturelle Barrieren wurden nicht evident. Dies ist von besonderem Interesse, da die kulturelle Einflussnahme beim Offshoring sehr hoch ist, wie schon in der vorhergehenden Analyse veranschaulicht wurde. Eine Begründung dafür könnte darin liegen, dass die Befragten die Kultur nicht explizit als Problem sehen, sondern vielmehr den Fokus auf das Problem an sich lenken.

„Skilled Incompetence“

Probst/Büchel betonen, dass gerade konflikthafte oder krisenhafte Situationen einen positiven Einfluss auf das Lernen haben.⁶⁸⁷ Doch diese Situationen bringen häufig das Phänomen der „Skilled Incompetence“⁶⁸⁸ resp. „defensive routines“⁶⁸⁹ hervor. *Probst/Büchel* übersetzen den Begriff der „Skilled Incompetence“ mit „ungeschickter Unfähigkeit“ und definieren darunter den Einsatz von Strategien,

*„[...] die aus jenen Gebrauchstheorien resultieren, die die Gesichtswahrung als oberste Prämisse haben“.*⁶⁹⁰

Dabei werden Erklärungen, Verzerrungen, Ungenauigkeiten, Auslassungen, Entschuldigungen usw. genutzt, um die Situation, die im Moment existiert, aufrecht zu erhalten. Um dies zu erreichen, wird die notwendige Reaktion auf ein Ereignis mit schönfärbenden Argumenten und Entscheidungen geglättet. Durch die Glättung der Differenz wird jedoch der darin enthaltene Lernstimulus umgangen und somit Lernen unterbunden.

Skilled Incompetences wurden von zwei Befragten angesprochen. So teilt beispielsweise Befragter B9 des Unternehmens U6 mit:

⁶⁸⁷ Probst & Büchel (1998), S. 49 f.

⁶⁸⁸ Argyris (1990), S. 21.

⁶⁸⁹ Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 76; Argyris (1991), S. 99 ff.

⁶⁹⁰ Probst & Büchel (1998), S. 75.

„[...] dann hatten wir eine Versammlung mit allen, und ich bin fast vom Hocker gefallen, als ich da hörte, dass das Projekt ein voller Erfolg ist, obwohl wir doch so viele Probleme hatten. Ihrer Meinung nach [Management] sollte einfach alles so weiter laufen wie bisher.“

Während der eine Befragte den Grund für die Reaktion des Managements in der Fortsetzung von deren beruflicher Karriere sah, äußerte sich der andere Befragte etwas genereller. Er war der Ansicht, dass sich das Management einfach allgemein schwerer tat, Fehler einzugestehen. Die Begründungen für „Skilled Incompetence“ sind häufig eng verbunden mit der zweiten Barriere des Lernens: dem „Eigeninteresse“.

Eigeninteresse

Ein wichtiger Aspekt, der während der Untersuchung augenscheinlich wurde, ist Eigeninteresse der Befragten, welches in der Unterbindung des Transfers von Wissen gipfelt.

Es wurde die Vermutung geäußert, dass zwar Ergebnisse aus den Erfahrungen generiert wurden, d. h., dass die Person an sich gelernt hat, aber dieses Erlernete nicht weitergibt. Hierzu erteilten die Befragten die Auskunft, dass die Weitergabe des Wissens an andere bzw. an die eingerichteten Tools dafür sorgt, dass der eigene Status verloren geht und evtl. persönliche Nachteile erlitten werden müssen. Im Bereich des Offshoring scheint dieses Phänomen weit verbreitet zu sein, z. B. wenn es um den Wissenstransfer zwischen den beiden Offshoringparteien geht. Dabei werden häufig gerade auf operativer Ebene die Unsicherheit und die Angst um den eigenen Arbeitsplatz als Grund genannt. Hier kann ein Unternehmen angesprochen werden, das seine Maschinen von A nach B verlagerte. Die entsprechenden Personen, welche die Maschinen im Heimatland bearbeiteten, sollten dabei die Facharbeiter im Ausland anlernen. Dabei trat die Unsicherheit der Heimatlandarbeiter zutage. Sie waren sich nicht sicher, ob nicht ihr Arbeitsplatz gefährdet ist, wenn die Kollegen im Ausland erst einmal produzieren würden. Das Ergebnis in diesem Fall war das Zurückhalten von Informationen und Arbeitsmitteln (Befragter B4 und B5, U3).

Fehlende Motivation und das Nichterlangen eines persönlichen Vorteils stellen einen weiteren Anlass dar, weshalb individuelles Wissen nicht an andere weitergegeben wird. Dies kommt mit folgendem Zitat deutlich zum Ausdruck:

„Wenn ich aber das Wissen teile und weitergebe, und dazu brauche ich eine Motivation, dass ich das mache [...]. Diese Motivation [...] ist nicht da, weil es

vielleicht nicht eingefordert wird, weil es nicht überwacht wird [...].“(Befragter B4; U3)

Gerade diejenigen, die in der täglichen Arbeit mit Offshoringpartnern oder Kollegen Fehler und Probleme lösen, hatten in einigen Fällen keinen persönlichen Anreiz, ihr Wissen in das „Gesamtsystem einzuspeisen“. Basierend darauf, behalten sie das Wissen für sich und warten auf einen sich für sie auszahlenden Moment der Informationsweitergabe.

Aber auch Manager unterbinden die Weitergabe von Informationen und Wissen aus Eigeninteresse und Angst vor dem Verlust von Macht.⁶⁹¹ Diese Lernbarrieren konnten im Zuge der Untersuchung ebenfalls identifiziert werden. Als ein Beispiel kann hier die Aussage des Befragten B6 des Unternehmens U4 aus der Maschinenbaubranche angebracht werden:

„[...] , denn uns war allen bewusst, dass er, wenn er [Manager] das vergeigt, keine Chance mehr im Konzern hatte, weiterzukommen.“

Gerade das Phänomen des Verlustes der Macht resp. der möglichen Schädigung der eigenen Position wurde evident und verursachte die Verhinderung des Wissenstransfers. Häufig stand dabei das bewusste Verschweigen resp. das bewusste Unterbinden der Informationsweitergabe im Mittelpunkt.

Die Frage, die sich daraus ergibt, ist die nach dem Grund für das Verschweigen.⁶⁹² Als ein erstes Motiv für das Verschweigen wird angeführt, dass es sich um „beruflichen Selbstmord“ (Befragter B13; U10) handelt, wenn man Fehler in der Verlagerung zugibt. Das heißt, die Verantwortlichen versuchen, das Bild der Verlagerung in möglichst schönen Farben zu beschreiben, weil ihr persönlicher Erfolg davon abhängt. Würden sie die Probleme beim Offshoring klar eingestehen, würde dies zur Folge haben, dass die Unternehmensleitung Konsequenzen für den Betroffenen zieht. Dies kann in verschiedenster Weise geschehen und dependiert laut den Befragten auch vom Unternehmen und seiner Struktur. Theoretisch untermauert kann dieser Sachverhalt mit den Überlegungen zum „Escalating Commitments“⁶⁹³ werden. Unter einem „Escalating Commitment“ versteht man, dass Menschen sich einfach nicht von einer Entscheidung abbringen lassen, obwohl diese völlig falsch ist resp. in die Irre führt.⁶⁹⁴ Grundsätzlich gibt es nach *Staw* und *Staw/Ross* hierfür

⁶⁹¹ Vgl. Hanft (1996), S. 141 ff.

⁶⁹² Vgl. Staw (1997), S. 191 ff.; Staw & Ross (1987), S. 39 ff.

⁶⁹³ Staw (1997), S. 191 ff.

⁶⁹⁴ Staw & Ross (1987), S. 39 ff.

verschiedene Gründe.⁶⁹⁵ Im Zusammenhang mit der empirischen Untersuchung wurden hauptsächlich die sog. sozialen Gründe evident. Hierunter versteht *Staw* zum einen die Erwartung der Gesellschaft, dass Führungskräfte keine Fehler machen.⁶⁹⁶ Ein Eingestehen des Scheiterns würde danach ein Eingestehen der fehlenden Führungsfähigkeit hervorrufen und Konsequenzen, wie bereits beschrieben, mit sich bringen. Zum anderen beinhalten die sozialen Gründe die externe Rechtfertigung des Tuns, d. h., man möchte das Gesicht wahren. Auch dieser Grund wird in der Untersuchung augenscheinlich.

Denn nicht nur materielle Verluste drohen den Verantwortlichen, wenn sie sich den Problemen bzw. dem Scheitern des Offshoring stellen. Auch die Meinung der Gesellschaft spielt hier, wie ebenfalls in den Überlegungen zum „Escalating Commitment“ schon angeschnitten, eine entscheidende Rolle. Scheitern ist in unserer Gesellschaft mit einem negativen Stigma behaftet und beeinflusst die Glaubwürdigkeit, den Respekt und die Zukunft des Betroffenen maßgeblich.⁶⁹⁷ Dieses Label des Versagens ist für einige der Befragten ein wichtiges Motiv für die persönliche Scheu, Fehler zuzugeben.

- „Das hätte keinen guten Eindruck gemacht.“ (Befragter B12; U9)
- „Was hätten denn dann die Mitarbeiter gedacht, wahrscheinlich so eine ‚Lusche‘.“ (Befragter U3; U2)
- „Versagen gibt es bei uns nicht.“ (B5; U3)

Fehlendes Vertrauen in bestehende Systeme

Während der Untersuchung konstituierte sich ein Bild, in dem fehlendes Vertrauen in unternehmensinterne Prozesse und Instrumente sichtbar wurde und ein Wissenstransfer dadurch verhindert wurde. Die Ergebnisse werden anhand der nacheinander eingesetzten Instrumente resp. der nacheinander ablaufenden Prozesse innerhalb der Offshoringdurchführung dokumentiert.

In einem ersten Schritt trat zutage, dass ein Misstrauen gegenüber der Zielplanung existiert. Durch fehlende Kommunikation resp. „Nichtvorhandensein“ der Zielplanung wird dem Offshoringprojekt von Anfang an kritisch gegenüber gestanden. (Befragter B5; U3).

⁶⁹⁵ Vgl. *Staw* (1997), S. 191 ff.; *Staw & Ross* (1987), S. 39 ff.

⁶⁹⁶ *Staw* (1997), S. 191 ff.

⁶⁹⁷ Vgl. *Sutton & Callahan* (1987), S. 405 ff.

Des Weiteren übernimmt das Vertrauen in die Kontrollmechanismen zur Ergebnisbeurteilung eines Offshoringprojektes eine wesentliche Funktion. Dabei ist nicht nur das Vorhandensein eines solchen wesentlich, sondern vor allem das Vertrauen in dieses. Wie berichtet wurde, zweifeln einige Mitarbeiter an der Richtigkeit der Ergebnisse und richten ihr Tun und Handeln entsprechend ihrer Einstellung aus.

Während der Interviews klafften die Meinungen bezüglich der Erfolgskontrolle des Projektes wesentlich auseinander, jedoch kristallisierte sich bei der Auswertung heraus, dass die meisten Offshoringprojekte nach Meinung der Befragten nicht abschließend bewertet wurden.

Wird aber eine Kontrolle initialisiert, dann variiert die Meinung erheblich. Einige der Befragten halten das implementierte Kontrollsystem für zuverlässig und detailliert, wohingegen andere dem implementierten Kontrollsystem nicht sehr viel Vertrauen schenken, da seine Ergebnisse angezweifelt werden.

Hervorzuheben ist hierbei, dass sogar innerhalb desselben Unternehmens die Meinungen zu einem Kontrollsystem auseinanderdriften. Befragter B1 des Unternehmens U1 ist beispielsweise der Meinung, dass das Kontrollsystem gut funktioniert, wohingegen die Befragte B2 des gleichen Unternehmens findet, es sei lückenhaft.

Für das fehlende Vertrauen in die Kontrolle gibt es mehrere Gründe, die im Folgenden angesprochen werden sollen.

Zuerst zeigte sich, dass für manche Unternehmen das Controlling eines Offshoringprojektes nur eine bedingte Rolle spielte. Die Unternehmen sahen das Projekt nicht nur aus streng finanztechnischen bzw. zielorientierten Gesichtspunkten, vielmehr stellte es für manche eine „Herzenssache“ dar, die zum Teil einer detaillierten Kontrolle entsagt.

Fehlendes Vertrauen in die Kontrolle kann aber auch daher rühren, dass eine Kontrolle zwar durchgeführt wird, aber die Resultate der Kontrolle nicht zuverlässig und vertrauenswürdig auf die Unternehmensmitarbeiter wirken. Hierfür liefern die Befragten verschiedene Begründungen: zum einen das *Verschieben von Zielsetzungen* und zum anderen die *Nichtberücksichtigung aller Kosten*. Als dritter Punkt werden die der offiziellen Meinung *entgegengesetzten individuellen Erfahrungen* genannt.

Wie während der Untersuchung in Kapitel 7.1.2 schon erörtert, wurden bestimmte Meilensteine bzw. Kennzahlen während des Projektes verändert. Ein schon exemplifiziertes Beispiel war hierfür das Hinausschieben des Zeitpunkts, ab wann das Offshoringprojekt reibungslos bzw. mit dem gewünschten Ergebnis laufen bzw. produziert werden sollte (Befragter B5 des Unternehmens U3).

Wurde diese Zieländerung offen an die Mitarbeiter kommuniziert und weitergegeben, so beeinflusste sie die Glaubwürdigkeit des Kontrollsystems positiv. Jedoch stellte sich während der Untersuchung auch heraus, dass diese Zieländerungen bei einigen Firmen nicht genügend kommuniziert wurden,⁶⁹⁸ was ein gesenktes Vertrauen in die Kontrolle bedingte. Beispielfähig kann hier die Aussage der Befragten B11 des Unternehmens U8 fungieren, die überrascht bemerkt, dass die Ziele des Projekts immer weiter nach unten korrigiert wurden. Über diesen Zustand wurde sie jedoch nicht offiziell informiert, sondern erfuhr die „Neuigkeit“ von ihren Kollegen.

Ein zweiter Grund für das Misstrauen gegenüber den Kalkulationen lag darin, dass bestimmte Kosten nach Meinung der Befragten überhaupt nicht in die Kalkulation eingingen. An dieser Stelle wurden besonders Kosten der operativen Durchführung hervorgehoben, z. B. zusätzliche Reisekosten, Kosten für das Vor-Ort-Sein von Mitarbeitern usw.

Befragter B10 des Unternehmens U7 sagt hierzu:

„Ne, bei uns treten ja keine Produktionskosten oder so auf, aber zusätzliche Kosten gibt es bei uns auch, und die sind meiner Meinung nach nicht immer ganz richtig gewesen. Zumindest kommen die mir immer sehr niedrig vor – wenn ich sie gegen meine eigenen z. B. Reisekosten halte.“

Ein dritter Grund war ein Misstrauen gegenüber den Verantwortlichen des Offshoring. Dabei waren einige der Befragten zutiefst verunsichert, ob es sich bei den veröffentlichten Zahlen um ein Abbild der Realität handelte, da ihre eigenen Erfahrungen diesen Ergebnissen widersprachen. Das heißt, während der Befragung kamen durchaus Zweifel der Befragten am Erfolg des Offshoring auf. Dieses Verhalten ist jedoch konträr zu der offiziellen Verlautbarung der Unternehmensleitung bzw. der verantwortlichen Person.

Befragter B11 des Unternehmens U8 meint hierzu:

„Wie schon gesagt, unsere Chefs wussten sicher die Ziele, aber da muss man trotzdem immer sehr vorsichtig sein, was die sagen und was sie dann tun.“

Ein letzter wichtiger Punkt ist das fehlende Vertrauen in das bestehende Wissensmanagement. Hier sehen einige der Befragten nicht, dass Informationen und Wissen, das sie eingeben, sinnvoll genutzt werden. Sie trauen dem bestehenden System keinen Einfluss auf die nachgelagerten bzw. notwendigen Entscheidungen zu. Besonders an diesem Punkt ist, dass

⁶⁹⁸ Vgl. Diskussion zur Kommunikation am Anfang des Kapitels.

dieser eine individuelle, aber gleichzeitig auch eine kollektive Barriere schaffen kann. Dies ist der Fall, wenn alle Unternehmensmitglieder nicht an das Wissensmanagement im Zusammenhang mit dem Offshoring resp. generell glauben.⁶⁹⁹

Befragter B5 aus Unternehmen U3 erklärt hierzu:

„Vor allen Dingen, du musst im Vorfeld mal eine Kalkulation anstreben, um diese Verlagerung zu dokumentieren, zu beweisen und sagen: ‚Okay, das macht Sinn, wenn man etwas verlagert.‘ [...] und dann muss das abgelegt werden. Aber wenn das keiner nutzt, kannst du so viel ablegen, wie du willst.“

7.3.3.3 Kollektive Barrieren des Transfers

Im Folgenden werden fünf kollektive Barrieren des Transfers herausgefiltert. Dabei handelt es sich um die Barrieren, ausgelöst durch Informationsfilter, Defensivstrategien, ungeeignete Teambildung, kulturelle Diversität und Stigmatisierung in Deutschland. Bei den ersten drei der Barrieren dreht es sich um strukturelle Hindernisse, bei den letzten der „kulturellen Diversität“ und der „Stigmatisierung in Deutschland“ um politisch-kulturelle Barrieren, die beim Offshoring besonders hervortreten, da sie die exponierte Rolle der Kultur repräsentieren.

Informationsfilter

Aufgrund von Informationsfiltern gehen viele Informationen und Wissen im sog. „Bermuda Dreieck“⁷⁰⁰ verschollen. Zum einen gaben die Befragten an, dass sie aufgrund fehlenden Vertrauens zu ihren Vorgesetzten Fehler verschwiegen, da sie persönliche Konsequenzen fürchten würden. Mit diesen Sorgen sind sie ihrer Meinung nach nicht allein, sondern sie spiegeln die Ängste aller Mitarbeiter wider. Zum anderen offenbarte sich eine Kultur des fehlenden Vertrauens. Es fehlte auch auf kollektiver Basis das generelle Vertrauen, dass ihre Vorgesetzten die Probleme, wenn sie angesprochen werden, auch entsprechend würdigen resp. Maßnahmen daraus ableiten, wie auch schon in der Diskussion zum „fehlenden Vertrauen“ auf individueller Basis debattiert.

⁶⁹⁹ Eine detaillierte Diskussion zum Wissensmanagement findet sich in Kapitel 7.3.4.

⁷⁰⁰ Schüppel (1996), S. 152.

Es ist zu betonen, dass eine allgemeine Resignation an einem dauerhaften Problemzustand ebenfalls zu einer Resignation bei der Weitergabe und Nutzung des Wissens führt und somit zu einer dauerhaften Filterung der Informationsweitergabe.

„Dauerhafte Probleme sind vorhanden und bekannt. Leider ändert sich an diesem Problem, hauptsächlich im Qualitätsbereich, über die Dauer nichts.“ (Befragter B11; U8)

Für die Mitarbeiter wirft dies also die Frage auf:

„Warum soll ich meine Erkenntnisse und Probleme überhaupt noch weitergeben?“ (Befragter B11; U8)

Diese Argumentation hat wiederum Einfluss auf das Vertrauen in das bestehende Wissensmanagementsystem bzw. sorgt dafür, dass sich die individuelle Barriere des fehlenden Vertrauens in Kontrollsysteme weiter erhöht.

Die Zunahme des Verschwindens von Wissen und Information im „Bermuda Dreieck“ maximierte sich, wie bei Schüppel betont, mit Steigerung der involvierten Hierarchieebenen.⁷⁰¹ Vervielfacht wurde dieser Effekt auch durch die teilweise räumliche Distanz zwischen den Offshoringpartnern.

Defensivstrategien

Aufgrund des alltäglichen Gebrauchs der „Skilled Incompetences“ werden diese zur organisationalen Norm. Damit verhindert der automatische Gebrauch der Defensivstrategien, dass Gruppen im Unternehmen in bedrohliche oder peinliche Situation gelangen.⁷⁰²

Die Verwendung der „defensive routines“⁷⁰³ steht somit im Gegensatz zu der offiziellen Handlungstheorie, der sog. „espoused theory“.⁷⁰⁴ Auch die identifizierten „defensiven Routinen“ präsentieren sich in dem oben veranschaulichten Beispiel im Widerspruch zu den offiziellen Vorgaben der Unternehmens, die besagen, Fehler und Probleme offen und ehrlich zu kommunizieren. Jedoch werden sie regelmäßig angewendet, um „Herr der Lage“ zu bleiben und einem Gesichtsverlust entgegenzuwirken. Vor allem auf Ebene des Managements sind diese Verhaltensweisen ersichtlich, aber auch auf der operationalen Ebene.

⁷⁰¹ Vgl. Schüppel (1996), S. 152.

⁷⁰² Vgl. Probst & Büchel (1998), S. 76.

⁷⁰³ Argyris & Schön (1978), S. 11, vgl. Argyris (1990); Argyris (1993); Argyris (1991); Argyris (1996).

⁷⁰⁴ Argyris & Schön (1978), S. 11.

Schon während des Versuchs, Unternehmen mit negativen Pfadabweichungen resp. Problemen bei Offshoringprojekten zu finden, wurde von vielen Firmenvertretern argumentiert, dass sie sich nicht als Interviewpartner eignen würden, da sie keine Probleme mit Offshoringprojekten hätten. Es erwies sich jedoch bei genauerer Untersuchung, dass durchaus Probleme beim Offshoring entstanden waren resp. bestehen. Die gegebene Antwort beruht demnach auf der Bemühung, die Situation positiv erscheinen zu lassen. Dieses fehlende oder erst spät zutage tretende Eingestehen ver- bzw. behindert das Lernen und die Wissensgenerierung aus dem Prozess. Oder mit anderen Worten: Werden die Probleme nicht eingestanden, so beeinflusst dies auch die Möglichkeit, daraus zu lernen. Diesen Bezug fasst ein Befragter wie folgt zusammen:

„Wenn man sich seine Fehler nicht eingesteht und sich klar wird, was falsch gelaufen ist, dann kann man daraus auch nicht sein Wissen ziehen bzw. es in anderen Projekten anders machen.“ (Experte E 1)

Die beteiligten Parteien eines Offshoringprojektes schieben sich, lt. Angaben der Befragten, häufig gegenseitig die „Schuld in die Schuhe“ (Befragter B5; U3). Mit anderen Worten wird verkündet, dass das Offshoring an sich ein Erfolg gewesen wäre, wenn nicht die Gegenseite resp. die anderen beteiligten Unternehmensmitglieder Fehler gemacht hätten. Ein Befragter sagt dazu:

„Das Think-Global fehlt.“ (Befragter B4; U3)

Die Frage nach der Verantwortlichkeit der eigenen Annahmen und Handlungen unterbleibt völlig. Dies kann mithilfe des „shift the burden“-Phänomens erklärt werden.⁷⁰⁵ Darunter versteht Senge grundsätzlich, dass eine Problemlösung nur kurzfristig durch „von sich schieben“ erfolgt, eine langfristige Lösung tritt immer weiter in den Hintergrund.⁷⁰⁶ Auch die Arbeit von Elliott/Smith/McGuinness⁷⁰⁷ unterstützt die Darstellung des Abschiebens der Schuld als eine Barriere des Lernens.

Ungeeignete Teambildung

Die Herangehensweise an ein Offshoringprojekt wich erheblich im Personal- sowie im finanziellen Aufwand voneinander ab. Eine besondere Rolle beim Entstehen von restriktiven

⁷⁰⁵ Vgl. Senge (1990a), S. 104.

⁷⁰⁶ Vgl. Senge (1990b), S. 7 ff.

⁷⁰⁷ Vgl. Elliott et al. (2000), S. 17 ff.

Einflüssen auf das Lernen spielte dabei die geeignete resp. ungeeignete Teambildung⁷⁰⁸ und die damit einhergehende Möglichkeit des Lernens auf Gruppenebene. Die Spanne der Teambildung reichte dabei von eigens eingerichteten Projektteams bis hin zu einzelnen Personen, die das Offshoring erledigen sollten. Unterschiedliche Ergebnisse zeigten sich auch im Zusammenhang mit der erneuten Einsetzung der „EntscheiderInnen/Teams“ in nachfolgenden Projekten.

Beginnend mit der Einsetzung von speziellen, zuständigen Teams, können folgende Aussagen gemacht werden: Die Teams wurden auf der einen Seite konkret zusammengesetzt, d. h., konkrete Personen wurden von der Leitung des Projektes bzw. dem/der Entscheidungsführenden⁷⁰⁹ benannt (drei Unternehmen).

Auf der anderen Seite gab es aber auch die Aussage, dass sich die Teams zwangsläufig aus den tangierten Personen formieren. Beispielhaft können hier zwei Unternehmen genannt werden, bei denen die Teams aus den zuständigen Produktgruppenleitern, den zuständigen Personen im Vertrieb oder der Geschäftsleitung usw. zusammengefügt wurden.

Ein Beispiel für die „Ein-Mann-Besetzung“ eines Teams zeigt sich u. a. dadurch, dass das konkrete Mitglied der Geschäftsleitung, das für ein bestimmtes Produkt zuständig war, mit der Durchführung beauftragt wurde.

Die Qualifikationen der Personen, die in ein solches Team berufen wurden, variierten bei den Befragten. Auf der einen Seite wurden die Teams mit möglichst hochkarätigen Mitgliedern auf hohen Hierarchieebenen bestückt. Dies war bei mehreren Unternehmen der Fall, wenn z. B. die einzelnen Personen der Geschäftsleitung zusammen die Realisierung angingen und entschieden.

„Die Verlagerung wurde durch unsere Geschäftsleitung entschieden und durchgeführt durch unseren Produktionsleiter.“ (Befragter B6 aus Unternehmen U4)

Jedoch gab es auch Teams, denen relativ „unbekannte“ Personen zugeteilt wurden. Als Beispiel kann hier ein Unternehmen dienen, das für solche Projekte u. a. relativ junge und neue Mitarbeiter heranzieht (Befragter B11; U8).

Analysiert man die Teamzusammensetzung im Zeitablauf und soweit möglich über mehrere Projekte, traten auch hierbei Unterschiede auf. So wurden in manchen Unternehmen die

⁷⁰⁸ Vgl. Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 93.

⁷⁰⁹ Dies kann u. a. die Geschäftsführung, der Bereichsleiter usw. darstellen.

gleichen Teams erneut beauftragt, wohingegen in anderen Firmen besonderer Wert darauf gelegt wurde, dass ein neues Team mit neuen Personen besetzt wurde bzw. sich aus neuen Personen konstituierte. Dies war der Fall beim oben erwähnten Unternehmen U8 (Befragter B11).

Ein Beispiel ist die zwangsläufige Neubesetzung von Teams, wenn, wie im obigen Beispiel dargelegt, die Teams aufgrund der Zuständigkeit z. B. für eine bestimmte Produktgruppe ausgewählt wurden (Befragter B1; U1). Wechselte die zu verlagernde Produktgruppe, so änderten sich damit auch die dafür zuständigen Personen. Davon ausgehend, dass ein Wechsel der verantwortlichen Personen stattfand und eine Dokumentation bzw. ein Wissensmanagement nicht vorhanden war, wurden berechtigte Zweifel von einigen Befragten laut, die meinten, dass Wissen aufgrund der wechselnden Personen und dem damit einhergehenden Verlust des zuvor aufgebauten Vertrauensverhältnisses zwischen den Personen eines Teams nicht übertragen wird resp. verloren geht. Basierend auf der Unterschiedlichkeit der verantwortlichen Personen resp. der Teambildung, werden lt. einiger Befragten die Wissensverbreitung und das Lernen aber auch auf andere Weise innerhalb der Organisation geprägt, denn aufgrund der Zusammensetzung der Teams kann es zu Lernbarrieren kommen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn kulturelle Differenzen existieren, ungleiche Machtverhältnisse bestehen⁷¹⁰ oder individuell-strukturelle Lernbarrieren bei den Mitgliedern vorhanden sind.⁷¹¹

Durch die Untersuchung im Zusammenhang mit der Besetzung des Teams konnte auch die folgende Barriere aufgedeckt werden: Wird die Strategie verfolgt, dass das Projekt unter Geheimhaltung erledigt wird, beeinflusst dies in besonderer Weise die Möglichkeit des Wissenstransfers. So wurde beispielsweise evident, dass aufgrund der gewünschten Geheimhaltung eines solchen Projektes bei einem Unternehmen immer ein neues Team gebildet wurde, da ansonsten offenkundig wäre, welche Aufgabenstellung ein solches Team verfolgt. Durch die Geheimhaltung erfuhren die anderen Unternehmensparteien nichts von dem geplanten Offshoring. Erfahrungen und Wissen über den Stand oder Probleme wurden nicht veröffentlicht und damit nicht zugänglich gemacht.

„[...] Diese Teams planen dann vor sich hin, ohne große Rücksprache mit den Betroffenen hier im Mutterwerk, und dann kommen eben solche Sachen dabei

⁷¹⁰ Vgl. Schüppel (1996), S. 156 ff.

⁷¹¹ Vgl. ebd., S. 123.

heraus. Wie gesagt, wir haben die absolute Schweigepflicht, und es bekommt auch wirklich niemand mit. Man wundert sich nur, was das für Leute sind, und was die hier arbeiten, aber es kann einem niemand sagen. Also solche Dinge werden immer unter höchster Geheimhaltung gemacht.“ (Befragter B11; U8)

Kulturelle Diversität

Eine der wesentlichsten Lernbarrieren manifestierte sich durch das Vorhandensein von kulturellen Diskrepanzen. Gelerntes und Wissen konnten nicht transferiert werden, da kulturelle Missverständnisse aufkamen.

Ein Beispiel hierfür fand sich bei einer Produktionsplanung in Asien. Bei der Planung der Produktion kam es zu andauernden Problemen über die Ausgestaltung, bis festgestellt wurde, dass aufgrund der kulturellen Annahmen unterschiedliche Ausprägungen der Produktion favorisiert wurden. In Asien wurde eine durch Personen geprägte Produktion angesetzt, da die Personalkosten extrem günstig waren, in Deutschland wurde Automatisierung als die optimale Ausprägung der Produktion zugrunde gelegt.⁷¹²

Ein ähnliches Beispiel findet sich in den Aussagen des Befragten B12 des Unternehmens U9 wieder. Hierbei ging es um die Schwierigkeit die bestehenden Produktnamen, die aus Zahlen und Codes zusammengesetzt wurden auch im Ausland zu nutzen. Dieses Problem basierte darauf, dass im Offshoringland Produkte immer einen „richtigen Namen“ bekommen. Dementsprechend schwer fiel es den ausländischen Kollegen sich die Produktbezeichnungen einzuprägen.

Stigmatisierung in Deutschland

Eine weitere eng mit der kulturellen Diversität verbundene Lernbarriere konstituiert sich aus der in dem Land vorherrschenden Meinung zur Fehlertoleranz resp. zum Verständnis des Scheiterns. Folgender Zusammenhang kann angesichts der Ergebnisse dargestellt werden: Lässt eine Länderkultur ihren Mitglieder die Chance, Fehler zu begehen und diese offen zu analysieren, dann existiert für alle Beteiligten die Möglichkeit, aus diesen Fehlern zu lernen

⁷¹² Ein ähnliches Beispiel findet sich bei Lullies et al. (1993), S. 45.

und das zukünftige Handeln entsprechend danach auszurichten.⁷¹³ Wird das Scheitern an einer Aufgabe, basierend auf der vorherrschenden Kultur, geächtet, und die Betroffenen versuchen alles, um diesem Stigma zu entgehen, dann wird der Raum, in dem das Lernen abläuft, geschmälert. Dabei spielen auf individueller Ebene die diskutierten „Skilled incompetence“ und die Durchsetzung von Eigeninteressen eine wesentliche Rolle, wie sich beispielsweise auch durch die Arbeit von Sutton untermauern lässt, der ein „Stigma des Scheiterns“ untersucht und konstatiert, dass es häufig aufgrund des Stigmas dazu kommt, dass Organisationsmitglieder ihr Handeln entsprechend anpassen, um diesem Stigma zu entgehen.⁷¹⁴ Aber auch auf kollektiver Ebene wird der Einfluss evident. Auch wenn es sich nicht bei allen Befragten um ein Scheitern des Offshoring handelt, so sind doch vor allem das Stigma des Scheiterns und die gesellschaftliche Ansicht bei vielen Entscheidungen des betriebswirtschaftlichen Lebens prägnant – gerade in Deutschland, dem Ausgangsland des Offshoring in dieser Studie. Viele Unternehmen versuchen, das Problem resp. Fehler zu leugnen, da sie den öffentlichen Druck meiden wollen. Kam es als Konsequenz der Probleme zum Scheitern des Projektes bzw. zur Rückverlagerung, so wird dies in vielen Fällen nicht an die Öffentlichkeit getragen und geschieht im Stillen.

„Ihnen haftet das Etikett an, es im Ausland nicht gepackt zu haben.“⁷¹⁵

„Sie befürchten vor allem die Häme der Konkurrenz.“⁷¹⁶

Jedoch gibt es einige wenige Ausnahmen, die sich während der Befragung ergaben. Diese Unternehmen haben ihre Erfahrungen mit dem negativen Ausgang des Offshoring offen eingestanden und auch in der Öffentlichkeit frei über ihre Erfahrungen gesprochen – immer unter der Prämisse, die Vorteile des Heimatstandortes hervorzuheben, statt die negative Seite des gescheiterten bzw. problematischen Offshoring zu thematisieren. So erklärt beispielsweise ein Verantwortlicher eines Unternehmens, das nicht zu einem Interview bereit war, Offshoring sei kein Thema mehr, da nun „Made in Germany“ auf den Fahnen stehe.⁷¹⁷ Oder mit den Worten einer Befragten:

⁷¹³ Vgl. Perlitz (2004); Peer (2001), S. 48 ff.

⁷¹⁴ Vgl. Sutton & Callahan (1987), S. 405 ff.

⁷¹⁵ Experte E 4.

⁷¹⁶ Löckener zitiert nach Tietz (2007), S. 66 ff.

⁷¹⁷ Vgl. Ablehnungsschreiben eines angeschriebenen Unternehmens im Bereich des Maschinenbaus.

„Unsere Erfahrungen in [...] haben uns aber vor allem dazu veranlasst, die Stärken des Produktionsstandorts in Deutschland noch stärker zu prüfen und auszubauen.“ (Befragter B6; U4)

Abschließend ist natürlich anzumerken, dass nicht alle Barrieren bei allen Firmen publik wurden resp. genannt wurden, nichtsdestotrotz lassen sich Ergebnisse ableiten.

Tabelle 14: Offshoringpfade und Lernbarrieren⁷¹⁸

Pfad	Individuelle Barrieren	Kollektive Barrieren
Pfad A	Barrieren des Transfers (Ind.)	Barrieren des Transfers (Koll.)
Pfad B1	Barrieren des Lernens Barrieren des Transfers (Ind.)	Barrieren des Transfers (Koll.)
Pfad B2	Barrieren des Transfers (Ind.)	
Pfad C1	Barrieren des Lernens Barrieren des Transfers (Ind.)	Barrieren des Transfers (Koll.)
Pfad C2	Barrieren des Transfers (Ind.)	
Pfad C3	Barrieren des Transfers (Ind.)	

Werden die definierten Pfade mit den berichteten Ergebnissen verknüpft, so ergibt sich folgendes Bild:

Bei allen Pfaden tauchten individuelle Barrieren auf. Dieser Sachverhalt ist besonders vor dem Hintergrund der definierten Wissensbasis, die u. a. auf individuellem Wissen der einzelnen Mitarbeiter fußt, von besonderem Interesse.⁷¹⁹ Wird ein genauere Blick auf die individuellen Barrieren geworfen, ist zu erkennen, dass nur Barrieren des Transfers in Verbindung mit allen Pfaden evident werden. Barrieren des Lernens offenbaren sich dagegen nur bei Pfaden, die vom geplanten Offshoringpfad abgewichen sind. Bei Unternehmen, die dem Pfad A gefolgt sind, wurde dieses nicht deutlich. Demgegenüber stehen die kollektiven Barrieren, die sich in jeweils einer Ausprägung des Pfades A, B, und C präsentieren. Eben

⁷¹⁸ Quelle: Eigene Erstellung.

⁷¹⁹ Vgl. Diskussion in Kapitel 4.2.

diese beinhalten somit beide Ausprägungen der Lernbarrieren des Transfers (individuell & kollektiv).

7.3.4 Wissensmanagement

Wissensmanagement hat auf der einen Seite zum Inhalt, Lernen möglich zu machen und zu aktivieren,⁷²⁰ es hat aber auch dafür zu sorgen, dass Ergebnisse aus dem Gelernten generiert werden können und deren Verwendungsfähigkeit sicherzustellen.⁷²¹ Deshalb soll im Folgenden inspiziert werden, welche Aufgaben das Wissensmanagement im Zusammenhang mit dem Lernen aus Offshoring einnimmt resp. zu welchen Aufgaben es herangezogen wird. Fundierend auf dem konzeptionellen Rahmen, sollen die Ergebnisse entsprechend der 3 Hauptgruppen des für das Offshoring ansetzbaren TOM-Modells analysiert werden.⁷²²

Wissensmanagement Komponente: Technologie

Während der Analyse der Aussagen kristallisierte sich heraus, dass alle Unternehmen Informationstechnologie anwenden, um ihr Offshoring zu organisieren. Von allen Firmen wurde die Informationstechnologie dazu genutzt, die tägliche Kommunikation mit dem Offshoringpartner aufrecht zu erhalten.

Befragter B9 aus dem Unternehmen U6 fasst die Aussagen der Unternehmen treffend zusammen:

„Natürlich muss man in so einem großen Unternehmen die Informationstechnologie heranziehen – wie sollten wir sonst miteinander kommunizieren – mit Rauchzeichen?“

Des Weiteren stellte sich heraus, dass sich in den meisten Betrieben das „Wissensmanagement“ auf die Dokumentenverwaltung resp. Speicherung bezog. Wurden entsprechende Artefakte konzipiert, so handelte es sich in den häufigsten Fällen bei deren Inhalt um Finanzinformationen oder Wissen über ganz bestimmte Details.

Befragter B10 des Unternehmen U7 beschreibt beispielsweise, dass die Kalkulationen, die zu dem Projekt getätigt wurden, entsprechend hinterlegt wurden. Manche Unternehmen nutzen

⁷²⁰ Vgl. Oelsnitz & Hahmann (2003), S. 101.

⁷²¹ Vgl. hierzu beispielsweise Sanchez & Heene (1997), S. 8.

⁷²² Im Gegensatz zu Kapitel 7.3.2.3.2, wo die natürlichen Speichermedien im Mittelpunkt rangierten, stehen hier die künstlichen Speichermedien im Vordergrund.

ein bestehendes Wissens- und Dokumentationsmanagement nicht nur dazu, um Dokumente zu speichern, sondern im Bereich des Offshoring auch dazu, um die Erfahrungen einzuspeisen und der Organisation zugänglich zu machen resp. ihr Handlungswissen einzustellen.

Hierzu noch einmal eine Aussage des in diesem Abschnitt schon zitierten Befragten B9 des Unternehmens U6:

„[...] dafür haben wir ein Formular, das heißt ‚lessons learned‘, da können wir unsere Erfahrungen reinschreiben und ablegen. Bevor das nächste Projekt dann gestartet wird, muss da sogar reingeschaut werden.“

Dieses Beispiel illustriert jedoch, dass Handlungswissen noch seltener in Artefakten gespeichert wurde, als das vorher diskutierte Detailwissen.

Die befragten Unternehmen hatten im Allgemeinen jedoch sehr unterschiedliche Ausstattungen, und die technischen Voraussetzungen variierten stark.

Es lässt sich ebenfalls extrahieren, dass trotz des Vorhandenseins eines Wissensmanagementsystems dieses in einem Fall nicht im Zusammenhang mit dem Offshoring gebraucht wurde, da die Mitarbeiter Angst davor hatten, dass sich die eingetragenen evtl. negativen Informationen nachteilig auf ihr weiteres Vorankommen auswirken könnten.

Der schon zitierte Befragte B9 antwortet mit folgenden ehrlichen Worten auf die Frage, ob er das vorhandene Wissensmanagement nutzen würde:

„Natürlich schreibe ich da nicht alles haarklein rein, sonst sieht ja jeder, wie viel ich falsch gemacht habe.“

Wissensmanagement Komponente: Mensch

Um ihre Mitarbeiter auf das Offshoring vorzubereiten, schickten einige Unternehmen ihre Mitarbeiter auf „Kulturseminare“. Mithilfe dieser Maßnahme sollten die Unternehmensmitglieder auf die Zusammenarbeit mit den Offshoringpartnern vorbereitet werden.

Befragter B6 des Unternehmens U4 meint dazu:

„Vier Tage dauerte das Seminar über Asien. Einige Sachen habe ich natürlich schon gewusst, aber da war doch noch einiges, was mir neu war.“

Weit öfter traten jedoch die mit der Nutzung der Datenmanagement- resp. Informationstechnologie verbundenen Schulungen auf.

Mitarbeitern wurde erklärt, wie neue Systeme im Rahmen des Offshoring verwendet werden sollten. In einem Fall wurde ein neues Betriebssystem aufgrund der Offshoringdurchführung eingesetzt, welches entsprechend anhand von Schulungen und Webinars installiert wurde.

Wissensmanagement Komponente: Organisation

Während der Untersuchung erwies sich, dass sich der Fokus der Unternehmen auf zwei Hauptaktivitäten in diesem Bereich beschränkt: Zum einen wurden Prozesse mit dem Schwerpunkt der Instrumentalisierung des Datenmanagementsystems initialisiert.

Befragter B6 des Unternehmens U4 erzählt hierzu:

„[...] dann musste jeder Vorgang natürlich noch in das System eingegeben werden. Denn ohne das ging es gar nicht, um eine Bestätigung zu bekommen.“

Auf der anderen Seite wurden aber auch drei Unternehmen sichtbar, die Geld und Zeit investierten, um Mitarbeiter der verschiedenen Offshoringstandorte zusammenzubringen.

Als Beispiel kann hier das vorher schon vorgestellte Unternehmen dienen, das Mitarbeiter zur Schulung einfliegen ließ. Auch die bereits diskutierte Entsendung von Unternehmensmitgliedern erscheint in diesem Kontext prägnant. Interessanterweise ergab sich, dass nur ein Unternehmen explizit ein Treffen organisiert hatte, das den Zweck des Kennenlernens zwischen den Offshoringteilnehmern hatte (Befragte B6; U4). Alle anderen Zeit- und Geldinvestitionen wurden im Zuge des „Einlernens“ getätigt.

Bringt man die Ergebnisse dieses Abschnitts in Verbindung mit den definierten Pfaden, so lässt sich folgendes Bild visualisieren:

Tabelle 15: Wissensmanagement und Offshoringpfade⁷²³

Pfad	Mensch	Technologie	Organisation
Pfad A	IT-Schulungen	Informationstechnologie Datenaufbewahrung/Austausch Wissensmanagementtechnologie	Prozess der Technologieanwendung Zusammentreffen
Pfad B1	IT-Schulungen	Informationstechnologie Datenaufbewahrung/Austausch	Prozess der Technologieanwendung
Pfad B2	IT-Schulungen Kulturelle Schulungen	Informationstechnologie Datenaufbewahrung/Austausch Wissensmanagementtechnologie	Prozess der Technologieanwendung Zusammentreffen
Pfad C1		Informationstechnologie	Prozess der Technologieanwendung
Pfad C2	IT-Schulungen Kulturelle Schulungen	Informationstechnologie Datenaufbewahrung/Austausch	Prozess der Technologieanwendung
Pfad C3		Informationstechnologie Datenaufbewahrung/Austausch	

In Verknüpfung mit den Pfaden kann konstatiert werden, dass das Wissensmanagement unterschiedlich ausgeprägt ist. Jedoch lässt sich die Fokussierung der Unternehmen auf die Komponente der Technik betonen resp. hervorheben, dass die Firmen scheinbar unabhängig vom verfolgten Pfad eine Kodifizierungsstrategie priorisieren. Dies wird dadurch offenkundig, dass die Informationstechnologie zur Lösung der Probleme resp. zum Transfer des Gelernten in beinahe allen Pfadverfolgungen evident wird. Unterstützt wird diese Aussage davon, dass auch die Komponente „Organisation“ sehr Technologie fokussiert ist, oder mit anderen Worten unabhängig von der Pfadentwicklung sind in nahezu allen Unternehmen Prozesse definiert wurden, wie Daten in Systeme einzugeben bzw. Information weiterzuleiten sind (Prozess der Technologieanwendung). Aber auch die Wissensmanagementkomponente, die auf den Menschen reflektiert, beinhaltet in den meisten Fällen IT-Schulungen, auf die im Besonderen während der Kodifizierungsstrategie im Wissensmanagement großen Wert gelegt wird.

⁷²³ Quelle: Eigene Erstellung.

7.4 Verlernen – eine notwendige Erweiterung der Ergebnisse und Diskussion

*“To attain knowledge, add things every day.
To attain wisdom, remove things every day.”⁷²⁴*

In Bezugnahme auf den in Kapitel 5 erstellten konzeptionellen Rahmen wurden in den vorhergehenden Kapiteln die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und mithilfe der sich zeigenden Pfade analysiert. Die Ergebnisse zeigen anschaulich, wie Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring vonstattengeht und welche Lernergebnisse erzielt werden, aber auch, welche Barrieren entstehen und wie das Wissensmanagement angewendet wird.

Während der Studie wurde evident, dass von Unternehmen auf allen Pfaden neues Wissen erlangt und somit das Lernen zur Erweiterung der Wissensbasis im Sinne der Definition genutzt wurde.⁷²⁵

Stellvertretend sei hier die Aussage eines Befragten angeführt, dem die Möglichkeiten im Ausland im Gegensatz zum heimischen Standort vielseitiger und einfacher zu generieren erschienen. Die Realität habe ihn eingeholt, und er sei inzwischen überzeugt davon, dass er zukünftig seine Entscheidungen auf dem durch die Erfahrung neu gemachten Wissen über den Offshoringprozess aufbauen werde (Befragter B3; U2).

Hervorzuheben ist dabei, dass sich das Erlernen von neuem Wissen besonders bei den Unternehmen, welche sog. Greenfieldinvestitionen durchgeführt haben, zeigt.⁷²⁶ Dies kann mit der Neuartigkeit des Offshoring für einige der Firmen, aber auch mit den damit auftretenden neuartigen Anforderungen und deren Bewältigung während des Prozesses erklärt werden. Damit bestätigt die Untersuchung ähnliche, durch andere empirische Untersuchungen gemachte Ergebnisse.⁷²⁷ Es zeigt sich jedoch auch, dass die Generierung von neuem Wissen nicht nur ein explizites Phänomen solcher Unternehmen ist, die Greenfieldinvestitionen getätigt haben.

⁷²⁴ Lao Tzu (604 BC–531 BC) Chinese Taoist Philosopher

⁷²⁵ Vgl. beispielhaft Kapitel 7.3.2.1.

⁷²⁶ Vgl. zur Definition von Greenfieldinvestitionen Kapitel 6.2.1.

⁷²⁷ Vgl. u. a. Tsang (2008).

Über den Erwerb von neuem Wissen hinaus wurde auch evident, dass sowohl in Brownfield- als auch in Greenfieldinvestitionen Wissen aufgegeben wurde. Konkret zeigte sich dies in Unternehmen der Pfade A, B und C. Beispielhaft dafür wird im Folgenden die Aussage eines Befragten⁷²⁸ wiedergegeben, der beschreibt, dass er aufgrund des Aufbaus eines weiteren Werkes seine bisher genutzte Rechnungslegungspraxis aufgeben musste, da diese nicht mehr den Anforderungen eines erweiterten Unternehmens mit noch mehr Fertigungswerken entsprach.

Ein weiteres Beispiel findet sich in verschiedenen Prozessen, die in der Produktionsorganisation aufgegeben wurden, da wegen der Offshoringpartner viele Schritte der Produktion ausgelagert wurden.⁷²⁹

Wirft man einen detaillierteren Blick auf dieses Ergebnis, so zeigt sich weiter, dass in den Beispielen aus den Pfaden A und B das aufgegebene Wissen durch neues ersetzt wird. So wurde im Falle des Beispiels des oben zitierten Unternehmens⁷³⁰ die bisher genutzte Rechnungslegungspraxis zwar aufgegeben, aber durch einen neuen Prozess ersetzt, der sich natürlich auch in der Änderung der gespeicherten Daten und des Datenspeicherungsprozesses manifestierte, in deren Folge dann auch der Unterschriftsprozess neu geregelt werden musste.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch durchaus Ergebnisse, die nahelegen, dass nach dem Aufgeben des Wissens dieses nicht ersetzt wird – dies zeigt sich beispielsweise in Unternehmen des Pfades C, nämlich denjenigen Unternehmen, die das Offshoring aufgeben mussten. Dabei wird dieses Verlernen interessanterweise während des Aufgabeprozesses evident. So stellt beispielsweise der Befragte B12 aus dem Unternehmen U9 dar, dass nach der Aufgabe des Offshoring in Indien natürlich viele Prozesse im Zusammenhang mit der Koordination wegfielen.

„Danach wurden einige Sachen einfach, oder sind ganz weggefallen, aber natürlich hat man sich auch erst wieder daran gewöhnen müssen. [...], wenigstens mussten wir nicht mehr alles absprechen und unsere Entscheidungen gingen wieder schneller, da man nicht mehr für eine Unterschrift, damit man was kaufen kann im Einkauf, die komplette Schleife im Ausland durchlaufen mußte.“

⁷²⁸ B5 des U3.

⁷²⁹ Vgl. hierzu beispielsweise Aussagen von B1, B2 des U1.

⁷³⁰ B5 des U3.

Mit dieser Aussage steht er nicht allein. Der Befragte B3 aus dem Unternehmen U2 argumentiert ähnlich, nur geht es in seinem Fall um die Doppelgeschäftsführung, die diesem Unternehmer zufiel, da er diese Position in beiden Betrieben inne hatte.

Darauf basierend stellt sich die Frage, wie dieses Aufgeben von Wissen resp. dessen Ersetzen mithilfe der bestehenden Theorien erklärt oder diskutiert werden kann. Diese Frage wird in den folgenden Unterkapiteln eingehend erläutert.

7.4.1 Erweiterung der Diskussion unter Rücksichtnahme auf das Verlernen

Bisher wurde in dieser Arbeit den Aussagen der etablierten Theorie entsprochen, die eine Unterscheidung zwischen dem bewussten Aufgeben von Wissen und dem organisationalen Lernen als nicht erforderlich betrachtet. In deren Ansätzen werden diese beiden Komponenten vielmehr als unter dem Begriff „Organisationales Lernen“ zusammenfassbar angesehen und somit nur mit geringem Interesse beobachtet.⁷³¹ Diese Sichtweise führt jedoch dazu, dass in empirischen Arbeiten in vielen Fällen eine explizite Auseinandersetzung mit dem „Verlernen“ nicht zutage tritt.⁷³²

Um die oben gestellte Frage jedoch detailliert beantworten zu können, bedarf es eines erweiterten Blickes, und somit wird im Folgenden dieser Annahme widersprochen und ganz explizit geprüft, ob eine Fokussierung auf das „Unlearning“⁷³³ dazu beiträgt, die gemachten Ergebnisse besser diskutieren und einordnen zu können.

Eine Begründung für das Fokussieren auf das Verlernen findet sich in der derzeitigen Situation von Unternehmen, in der das Wissen nicht mehr langfristig gleichbleibt, sondern im steigende Maße obsolet wird und damit kontinuierlich ersetzt werden muss.⁷³⁴ Im Falle des Offshoring trifft dies in besonderer Weise zu, da es sich dabei um eine komplexe Aktivität handelt, die den Erfolg eines Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Somit ist die Fähigkeit der Mitarbeiter, Änderungen im Umfeld aufzunehmen und die Routinen zu ändern, wesentlich, um sich in einer sich ständig ändernden Umwelt zurechtzufinden.⁷³⁵ Eben diese

⁷³¹ Vgl. Huber (1991), S. 88 ff.

⁷³² Vgl. Tsang & Zahra (2008), S. 1449.

⁷³³ Im Folgenden wird hierfür auch die deutsche Übersetzung des „Unlearnings“ herangezogenen und das Wort „Verlernen“ verwendet. Eine detaillierte Definition erfolgt im weiteren Ablauf.

⁷³⁴ Vgl. Windeknecht & Delahaye (2004), S. 1.

⁷³⁵ Vgl. LePine et al. (2000), S. 563.

Notwendigkeit führt dazu, dass das dazu notwendige Verlernen in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt werden muss.

Zu diesem Zweck wird eine Theorie herangezogen, welche das „Unlearning“⁷³⁶ als explizite Komponente in die Darstellung und Erklärung des organisationalen Lernens aufnimmt, oder, wie auch schon *Hedberg* statuierte, neben der Beschaffung von neuem Wissen resp. dem Ersetzen von Wissen eine unabdingbare Komponente für das erfolgreiche Vorankommen von Organisationen darstellt.⁷³⁷

Diese Besonderheit findet sich im schon erwähnten Konzept von *Hedberg* wieder, dessen Beitrag in der Erweiterung des Lernzirkels von *March & Olsen*⁷³⁸ um das „Verlernen“ und der damit einhergehenden Festlegung der Relevanz dieser Komponente liegt, indem er sie als

*„[...] as important a part of understanding as is adding new knowledge“*⁷³⁹

bezeichnet. Diese Argumentation wurde auch in weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen und deren Definitionsansätzen aufgenommen, was die Notwendigkeit einer solchen Sichtweise weiter unterstreicht.

Tabelle 16: Übersicht über ausgewählte Definitionsansätze⁷⁴⁰

Autor	Definition
Hedberg (1981), S. 3	“ [...] discarding obsolete and misleading knowledge.”
Weber & Berthoin Antal (2001), S. 351	“ [...] the process of discarding obsolete and misleading knowledge.”
Sitkin et al. (1999), S. 773	“ [...] to discard outdated understandings and routines.”
Prahalad & Bettis (1986), S.498	“ [...] the process by which firms eliminate old logics and behaviors and make room for new ones.”

⁷³⁶ Der Begriff des “Unlearning” wird in verschiedenen Theorien mit unterschiedlichen Definitionen belegt; siehe hierzu beispielsweise Hedberg (1981), S.3; Tsang & Zahra (2008), S. 1438 ff.

⁷³⁷ Vgl. Hedberg (1981), S. 23.

⁷³⁸ Vgl. hierzu Kapitel 3; March & Olsen (1979), S. 13 ff.

⁷³⁹ Hedberg (1981), S. 3.

⁷⁴⁰ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Tsang & Zahra (2008), S. 1438 ff.

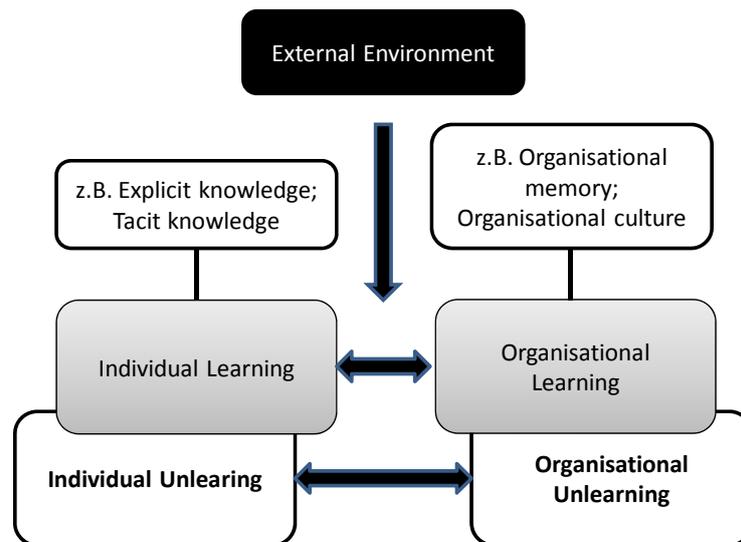
In der ausgewählten zugrundeliegenden Theorie definiert *Hedberg* das Verlernen als

„[...] *discarding obsolete and misleading knowledge.*“⁷⁴¹

resp. als Prozess, durch welchen Lernende Wissen ablegen können.⁷⁴² Somit macht erst das „Verlernen“ Platz für neues Wissen in Form von „*new responses and mental maps*“⁷⁴³ und trägt zur Vervollständigung des Lernkonzeptes bei. Dabei wird auch, wie im vorangehenden konzeptionellen Rahmen für das Lernen zugrunde gelegt, deutlich, dass ein organisationales Verlernen nur dann erfolgt, wenn nicht nur einzelne Individuen verlernen, sondern Verlernen auf der gesamten organisationalen Ebene stattfindet. *Azmi* fasst die hierzu veröffentlichte Theorie wie folgt zusammen:

„*Unlearning has to do with change in the knowledge structures in both individuals and organizations*“.⁷⁴⁴

Abbildung 31: „Verlernen“ im theoretischen Konzept⁷⁴⁵



Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass organisationales Lernen und „Unlearning“, basierend auf der vorangehenden Argumentation, als zwei verschiedene Arten des „Organizational Change Process“ angesehen werden sollten, die das Entstehen neuer wie auch

⁷⁴¹ Hedberg (1981), S. 3

⁷⁴² Vgl. ebd., S. 18.

⁷⁴³ Ebd., S.18.

⁷⁴⁴ Azmi (2008), S. 244.

⁷⁴⁵ Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Windeknecht & Delahaye (2004).

das Löschen bestehender Routinen beinhaltet;⁷⁴⁶ aufgrund der sich ständig ändernden Umwelt sind beide Arten in der Diskussion der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Unter Einbeziehung der ausgewählten Theorie werden im weiteren Verlauf die Ergebnisse, die zu Beginn des Kapitels beschrieben wurden, näher und eingehender untersucht und diskutiert.⁷⁴⁷

Bewußtes Aufgeben versus Vergessen

Die Beispiele am Anfang des Kapitels zeigen, dass Wissen bewusst aufgegeben wurde. Die daraus abgeleitete Frage lautet, ob unter „Verlernen“ nur bewusst aufgegebenes oder auch „vergessenes“ Wissen zu verstehen ist. Grundsätzlich wird das Wort „vergessen“ im Zusammenhang mit dem Lernen aus Offshoring nicht verwendet,⁷⁴⁸ allerdings mit einer Ausnahme: Der Begriff des „Vergessens“ wird während der Analyse im Zusammenhang mit der Speicherung von Wissen verwendet. Dabei geht es darum, wie sichergestellt werden kann, dass Wissen im Unternehmen verbleibt, auch wenn einzelne Personen Wissen „vergessen“. Durch die Bemühungen, „Vergessen“ von einzelnen Personen zu vermeiden und Wissen zu speichern, zeigt sich, dass „Vergessen“ vermieden werden soll. Dagegen ist kein Hinweis zu finden, der nahelegen könnte, dass „Vergessen“ eine Komponente beim Lernen von neuem Wissen spielt. Ein Blick in die Theorie unterstützt die sich aus der Analyse ergebende Darstellung. *Hedberg* betont unmissverständlich, dass „Unlearning“ nicht mit simplem Vergessen gleichzusetzen ist, wenn es auftreten sollte.⁷⁴⁹

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass sich das „Verlernen“ auch während der Studie gezeigt hat und somit eine Begründung zur Erweiterung der Theorie liefert, wohingegen das „Vergessen“ nicht evident wurde, aber auch in der Theorie von *Hedberg* nicht als diskussionswürdig angesehen wird.

⁷⁴⁶ Tsang & Zahra (2008), S. 1450.

⁷⁴⁷ Einer erneute Analyse der Ergebnisse nach dem in der Hedbergschen Theorie dargestellten Lernzirkel ist nicht vonnöten, da in den vorausgehenden Kapiteln der Lernzirkel von March & Olsen, der ebenfalls als Grundlage der Hedbergschen Theorie verwendet wird, bereits zur Analyse herangezogen wurde; vgl. hierzu Kapitel 3; March & Olsen (1979), S. 13 ff.

⁷⁴⁸ Vgl. Kapitel 7.3.2.3.2

⁷⁴⁹ Vgl. Hedberg (1981), S. 3ff.

Ersatz des „Verlernten“

Etwas detaillierter wird der Zusammenhang zwischen Verlernen und Vergessen jedoch von *Azmi* gesehen, indem er schreibt:

*„The two concepts of unlearning and forgetting are nearly alike, except for a subtle difference.“*⁷⁵⁰

Darauf basierend entwickelte er eine Matrix, die auf der einen Achse geplantes vs. ungeplantes “Vergessen” unterscheidet, wie schon diskutiert, und auf der anderen in positive vs. negative Effekte für das Unternehmen differenziert.⁷⁵¹

Tabelle 17: Typologie des Verlernens⁷⁵²

Positiv	Verlernen	Auflösung
Negativ	Sabotage	Nachlässigkeit
	Geplant	Ungeplant

Wirkliches „Verlernen“ geschieht dabei nur, wenn es sich um eine geplante Handlung handelt, die der Organisation einen positiven Nutzen stiftet. Oder mit den Worten von *Azmi*:

„This refers to a planned, active and deliberate attempt towards strategic rethinking. Forgetting here involves a conscious game-plan to carefully weed out knowledge that has been producing dysfunctional outcomes. It requires a deliberate effort to come out of a particular frame of reference that is no longer

⁷⁵⁰ Azmi (2008), S. 247.

⁷⁵¹ Vgl. Azmi (2005).

⁷⁵² Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Azmi (2008), S. 247.

workable or viable. It is different from decay because here old and jaded skills and knowledge are willfully and systematically parted with."⁷⁵³

Nicht beinhaltet sind demnach das ungeplante Verlieren von Informationen durch Nachlässigkeit oder Pflichtverletzung⁷⁵⁴, das bewusste Zerstören von nützlichen Daten und von Wissen⁷⁵⁵ oder der natürliche Verlust von Wissen und Fähigkeiten, die aufgrund des vorangehenden Lebenszyklus eines Unternehmens verloren gehen.⁷⁵⁶

Wurde die Frage nach dem bewußten „Verlernen“ schon eingehend bearbeitet, wirft diese Argumentation jedoch zwei weitere Fragen auf, die mithilfe der Ergebnisse im Folgenden diskutiert werden soll: Zum einen impliziert die Theorie von *Azmi*, dass nach dem Verlernen automatisch etwas geschieht, und zum anderen, dass dieser Effekt positiv ist. In Bezug auf die erste Frage zeigte sich ja schon deutlich während der Studie, dass das Verlernen nicht zwangsläufig mit dem Ersatz durch neues Wissen einhergehen muss.⁷⁵⁷

Ordnet man diese Ergebnisse in die Theorie von *Hedberg* ein, so zeigt sich auch dort, im Gegensatz zu *Azmi*, dass „verlerntes Wissen“ nicht sofort durch neues Wissen ersetzt werden muss⁷⁵⁸ – womit er noch einmal die Eigenständigkeit von „Verlernen“ unterstreicht. Falls jedoch der Ersatz von altem durch neues Wissen einhergeht, muss dieses neu erworbene Wissen nicht zwangsweise einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens aufweisen,⁷⁵⁹ was wiederum ein Widerspruch zur Sichtweise von *Azmi* ist. Welcher dieser beiden Argumentationsstränge jedoch im Zusammenhang mit dem Verlernen aus Offshoring zu folgen ist, ist sehr schwer zu beantworten, da die Messbarkeit der einzelnen Ergebnisse und deren Einfluss auf den Erfolg des Offshoring und somit auf den Erfolg des Unternehmens nur sehr schwer nachvollziehbar ist und schlussendlich positive oder negative Ergebnisse auch noch von anderen Faktoren beeinflusst werden. Nichtsdestotrotz zeigt sich beispielhaft in der folgenden Aussage, auch wenn ihr Einfluss auf den Erfolg des gesamten Unternehmens relativ gering ist, dass nicht nur Wissen nachfolgen muss, das einen durchweg positiven Einfluss hat:

⁷⁵³ *Azmi* (2008), S. 248.

⁷⁵⁴ *Azmi* überschreibt dies mit dem Begriff „Negligence“; *Azmi* (2008), S. 248.

⁷⁵⁵ *Azmi* (2008), S. 248 überschreibt dies mit dem Begriff „Sabotage“.

⁷⁵⁶ Ebd., S. 248 überschreibt dies mit dem Begriff „Decay“.

⁷⁵⁷ Vgl. hierzu Diskussion am Anfang des Kapitels

⁷⁵⁸ Dies steht jedoch im Gegensatz zu anderen Autoren, die in ihrer Arbeit durchaus davon ausgehen, dass Wissen durch neues Wissen ersetzt werden muss; vgl. *Hedberg* (1981), S. 3ff.

⁷⁵⁹ Vgl. *Hedberg* (1981), S. 3 ff.

„Offiziell nehmen machen wir das natürlich so [Nutzung einer neuen Software zur Produkthanlage] – aber die Kollegen aus der Fertigung bekommen immer noch eine Zeichnung mit den alten Teilenummern – das ist einfacher für die und uns, mit ein paar Tricks bekommt man das schon noch aus dem alten System raus.“⁷⁶⁰

Basierend auf den Ergebnissen der Studie, die zeigten, dass a) Unternehmen neues Wissen beim Offshoring erworben, b) altes Wissen bewusst verlernt und c) altes durch neues Wissen ersetzt haben, kann zusammenfassend statuiert werden, dass eine theoretische Erweiterung zur Erklärung und Diskussion der Ergebnisse unabdingbar ist. Die naheliegende Erweiterung um das „Verlernen“ zur Komplettierung des Lernzirkels zeigt sich dabei als nutzenstiftend, insbesondere unter Aufnahme des in diesem Bereich vorherrschenden Konzeptes von Hedberg⁷⁶¹. Dabei bietet sich dieser Ansatz im Zusammenhang mit dem Offshoring in besonderem Maße an, da er ausreichend weit gefasst ist, um die Ergebnisse darzustellen, aber auf der anderen Seite klare Aussagen trifft, was unter „Unlearning“ verstanden werden sollte. Des Weiteren wird im Folgenden davon ausgegangen, dass es sich bei der Aufgabe des Wissens um einen bewussten Prozess handelt, der aber offen lässt, ob das aufgebene Wissen durch Neues ersetzt wird und ob ein positiver oder negativer Effekt auf das Unternehmen dabei das Ergebnis ist.

Wie schon mehrfach erwähnt wurde, ist beim Offshoring mit den vielen Gestaltungsmöglichkeiten auch deshalb ein fokussierter Blick auf das Unlearning vonnöten, da viele der Projekte beinhalten, dass Unternehmen zusammenarbeiten resp. zusammengeführt werden und somit verschiedene festgefahrene Routinen und Einstellungen der Offshoringpartner aufeinandertreffen, womit es zu wechselseitigen Widerständen kommt.

Bisher undiskutiert bleibt aber die Frage, wie dieses „Unlearning“-Konzept im Detail aussieht und inwieweit es mit den bisherigen Lernthemen erklärt oder eingeordnet werden kann.

⁷⁶⁰ B4 aus U3

⁷⁶¹ Hedberg (1981), S. 3 ff.

7.4.2 Auslöser des Verlernens

„Unlearning and triggering of learning can thus be intimately related and sometimes overlapping phenomena. Triggers cause unlearning, and unlearning can trigger new learning.“⁷⁶²

Neben der Überzeugung, dass Verlernen Lernen auslösen kann, stellte sich aufgrund des vorhergehenden Zitates die Frage nach den Auslösern für das Verlernen. Grundsätzlich spielt es auch bei dieser Diskussion eine Rolle, ob es sich beim Offshoring um eine gewöhnliche oder außergewöhnliche Geschäftstätigkeit gehandelt hat.⁷⁶³ Die Literatur argumentiert hierzu, dass, falls es sich um eine gewöhnliche Geschäftstätigkeit handelt, Verlernen als

„[...] gradual, continuous process that occurs more or less simultaneously with learning“⁷⁶⁴

angesehen werden kann.

Dieser Sachverhalt wird in dem aufgeführten Beispiel im Kapitel 7.3.1 evident; dabei berichtet der Befragte B2 aus dem Unternehmen U2, dass er aufgrund persönlichen Drucks seine Arbeitsweise änderte, was ein „Ablegen“ der alten Arbeitsweise während des Prozesses impliziert.⁷⁶⁵ Gleichzeitig kann aufgrund dieses Beispiels argumentiert werden, dass die Auslöser, die im Zusammenhang mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit angeführt wurden, also Unzufriedenheit, Stress und Konkurrenzdruck, nicht nur Lernen, sondern auch Verlernen auslösen können, wenn eine Änderung der bisherigen Routine durchgeführt wird.

Während dieser Diskussion zeigte es sich jedoch, dass das Offshoring in den meisten Unternehmen kein „alltägliches“ Geschäft ist. Dies führt zur Frage, ob „Unlearning“ nicht nur als kontinuierlicher Prozess in Zusammenhang mit einer alltäglichen Geschäftstätigkeit evident wird, sondern auch im Zusammenhang mit einer nicht alltäglichen Geschäftstätigkeit auftritt.⁷⁶⁶

⁷⁶² Hedberg (1981), S. 18.

⁷⁶³ Vgl. hierzu Kapitel 4.3 und 7.3.1

⁷⁶⁴ Tsang & Zahra (2008) S. 1447.

⁷⁶⁵ Vgl. hierzu die eingehend diskutierte Definition von Hedberg (1981), S. 3 ff.

⁷⁶⁶ Unternehmen des Pfades A.

Bei einem genaueren Blick zeigt sich, dass die Notwendigkeit des Verlernens nicht per se durch die „gewöhnliche Geschäftstätigkeit“ des Offshoring ausgelöst wird, wie dies im Fall des Lernens gegeben ist. Dies kann dadurch begründet werden, dass die Durchführung des Offshoring nicht zwingend „[...] *the need to go through an unlearning step* [...]“⁷⁶⁷ beinhalten muss. Dies ist der Fall, wenn es sich um die im vorangehenden Abschnitt diskutierten Greenfieldinvestitionen handelt, bei denen eine völlig neue Erfahrung gemacht wird. Unterstrichen wird dies auch durch die Worte der im Kapitel 7.3.1 zitierten Aussage des Befragten B6 des Unternehmens U4:

„Die Sache war total neu für uns, so was haben wir noch nie vorher gemacht und hatten somit auch keine Erfahrung.“

Unter der „ungewöhnlichen Geschäftstätigkeit“ wurden jedoch nicht nur komplett neue Offshoringaktivitäten durchgeführt, sondern auch Brownfieldinvestitionen, die eine Änderung von Routinen unabdingbar machten. Basierend auf der vorangegangenen Argumentation zeigt sich somit, dass zumindest im Falle der Brownfieldinvestitionen während der Studie offenkundig wurde, dass „ungewöhnliche Geschäftstätigkeiten“ im Sinne des Offshoring „Unlearning“ auslösen können.

Abschließend ist anzumerken, dass somit Unlearning während der Studie sowohl durch gewöhnliche als auch durch ungewöhnliche Geschäftstätigkeiten ausgelöst wurde.

7.4.3 Hierarchien des Verlernens

Wie schon in Kapitel 7.3.2.3.2 diskutiert, wurde ebenfalls während der Studie ersichtlich, dass Routinen im Zusammenhang mit der Speicherung von Wissen beim Lernen aus Offshoring eine entscheidende Rolle spielen. Die beobachteten Routinen entstehen dabei durch die „vorteilhafte Vorgehensweise“⁷⁶⁸, die bei der Problemlösung oder der Durchführung des Offshoring initialisiert wird. Eben diese Routinen stehen auch im Fokus des „Unlearning“, das auf das Auflösen der Routinen gerichtet ist. *Zahra* schreibt hierzu:

⁷⁶⁷ Agocs (1997), S. 917 ff.

⁷⁶⁸ Schmickl (2006), S. 306.

*„For learning to occur, lessons learned need to be embedded in an organization’s memory; to unlearn, the routines of interest should be removed from the firm’s memory.“*⁷⁶⁹

Grundsätzlich fokussiert das Single-loop-Learning, wie in der vorausgehenden Analyse eingehend besprochen, auf das inkrementale Lernen, welches das Lösen von Problemen in den Mittelpunkt stellt.⁷⁷⁰ In Verbindung mit dem Double-loop-Learning zeigt sich die Notwendigkeit des Verlernens jedoch deutlicher, denn bei ihm steht die Überarbeitung des zugrunde liegenden Prozesses im Mittelpunkt:

*„Unlearning, therefore can be argued to be an integral part of double loop learning as it too, calls for the letting go of previous assumptions and frameworks in order to learn.“*⁷⁷¹

Beispiele finden sich hierzu bei näherer Betrachtung der Ergebnisse zum Double-loop-Learning. In diesen musste ein Verlernen erfolgen, wenn auch nicht explizit erwähnt, da ansonsten kein neuer oder veränderter Weg beschritten werden konnte.⁷⁷²

Wird das Deutero-Learning, wie im Kapitel 3 definiert, oder das häufig als paralleler Begriff verwendete „generative Learning“⁷⁷³, welches *Senge* auch als

*„[...] learning that enhances our capacity to create“*⁷⁷⁴

definiert, zur Erklärung herangezogen, so ist ein Verlernen auch in diesem Prozess unabdingbar, denn ohne dieses wäre ein „Lernen des Lernens“ nicht möglich.

*„[...] unlearning would need to occur prior to or at least simultaneously with triple loop or generative learning, and may offer some insights into possible ways to address the changing of tacit knowledge and frames of reference.“*⁷⁷⁵

Diese Sichtweise kann durch die Aussage des Befragten B12 des Unternehmens U9 unterstrichen werden, der von einem Treffen nach dem Projekt mit Kollegen aus anderen Projekten (nicht nur Offshoringprojekte) berichtet, um Erfahrungen auszutauschen und zu

⁷⁶⁹ Tsang & Zahra (2008), S. 1444.

⁷⁷⁰ Vgl. Argyris & Schön (1978), S. 26 ff.

⁷⁷¹ Windeknecht & Delahaye (2004), S. 7.

⁷⁷² Vgl. hierzu Diskussion in Kapitel 7.3.2.2

⁷⁷³ Zurückgehend auf den Ansatz von *Senge* (1990b), S. 14.

⁷⁷⁴ *Senge* (1990b), S. 14.

⁷⁷⁵ Windeknecht & Delahaye (2004), S. 7.

evaluieren, wie diese in Zukunft besser dokumentiert werden können. Dabei erwähnt er explizit ein Risikobewertungskonzept, das während des Offshoringprozesses, basierend auf verschiedenen bestehenden Risikobewertungskonzepten, entwickelt und im Gesamtunternehmen eingeführt wurde.⁷⁷⁶ Das Deutero-Learning fand in diesem Zusammenhang jedoch in der Gestalt statt, dass die Mitarbeiter lernten, wie sie zukünftig gemeinsam neues Wissen erlernen oder von anderen Projekten heranziehen können. Dafür ist es jedoch erforderlich, individuelle Ansätze aufzugeben.

7.4.4 Prozess des Verlernens

Anschließend an die Untersuchung der Lernhierarchien im Zusammenhang mit dem Verlernen stellt sich die Frage nach dem Prozess des Verlernens. Gerade die Verbindung zwischen dem individuellen und dem organisationalen Verlernprozess ist dabei nicht ganz einfach zu verstehen⁷⁷⁷ und bedarf einer genaueren Untersuchung. Grundsätzlich beginnt der Verlernprozess damit, dass ein Mitglied eines Unternehmens darauf aufmerksam wird, dass eine von ihr/ihm durchgeführte Routine nicht mehr länger gültig ist.⁷⁷⁸

„Individual recognition of obsolete knowledge when communicated to the group marks the beginning of the knowledge disintegration process.“⁷⁷⁹

Bevor sie/er dies jedoch tun kann, muss jeder für sich das derzeit existente Wissen identifiziert haben.⁷⁸⁰ Sind diese beiden Schritte durchgeführt, folgen nach der Theorie von *Srithika/Sanghamitra* weitere Schritte:⁷⁸¹ Diese beinhalten in einem weiteren Schritt, dass die Mitarbeiter das identifizierte obsolete Wissen an ihre Gruppe bzw. Organisation weitergeben⁷⁸² und damit einhergehend die Tatsache, dass die Gruppe auch das Veraltetsein dieses Wissens anerkennt.⁷⁸³ Ist dies der Fall, dann wird im nächsten Schritt das veraltete Wissen vom Unternehmen und damit von dessen Mitgliedern nicht mehr angewandt.⁷⁸⁴ Erst dann hat ein erfolgreiches Verlernen sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene

⁷⁷⁶ Hierin findet sich auch ein Beispiel für das Verlernen während des Double-loop-Learning – denn einige Standorte resp. deren Mitarbeiter mussten ihren Prozess aufgeben.

⁷⁷⁷ Vgl. Tsang & Zahra (2008), S. 1454.

⁷⁷⁸ Vgl. Srithika & Sanghamitra (2009), S. 70.

⁷⁷⁹ Ebd., S. 70.

⁷⁸⁰ Vgl. ebd., S. 70.

⁷⁸¹ Vgl. ebd., S. 70.

⁷⁸² Vgl. ebd., S. 70.

⁷⁸³ Vgl. ebd., S. 70.

⁷⁸⁴ Vgl. ebd., S. 70.

stattgefunden.⁷⁸⁵ Dabei ist bei diesem Prozess natürlich die Aufgabe des Wissens der entscheidende Schritt.⁷⁸⁶

Während der Arbeit wurde das Verlernen auf individueller Ebene mehrfach evident. Dies beinhaltet – und kann durch die am Kapitelanfang dargestellten Beispiele untermauert werden –, dass Mitarbeiter in der Lage waren, obsoletes Wissen zu erkennen. In den aufgeführten Beispielen war dies beispielsweise die Identifikation von nicht mehr nutzbaren Rechnungslegungs- oder Koordinationsprozessen innerhalb der Produktion. Die Verknüpfung der individuellen Stufe mit der organisationalen Stufe des Verlernens ist jedoch schwieriger detailliert darzustellen und mit Ergebnissen aus der Studie zu untermauern. Auch *Tsang/Zahra* stellen fest, dass der am schwierigsten nachzuweisende Schritt, der „[...] *link between organizational and individual unlearning processes* [...]“⁷⁸⁷ ist. An einem Beispiel wird jedoch ersichtlich, dass die Externalisierung des Wissens über die obsoletere Routine sowohl mündlich als auch mithilfe des Löschens aus Datenbanken erfolgt und jenes veraltete Wissen danach von der Gruppe der Nutzer nicht mehr angewendet wird.⁷⁸⁸ Grundsätzlich wird somit deutlich, dass ein organisationales Verlernen an den Tag tritt. Weitere detaillierte Vorgehensweisen während des Prozesses des Verlernens lassen sich aus den vorhandenen Ergebnissen jedoch leider nicht ableiten.

7.4.5 Barrieren des Verlernens

“Individual unlearning is often ‘a cumbersome and energy-consuming process.’”⁷⁸⁹

Diese Aussage von *Hedberg* trifft im Besonderen auf das Verlernen zu. Darauf basierend stellt sich folgende Frage: Warum ist dieses Verlernen ein derart anstrengender Prozess und

⁷⁸⁵ Srithika & Sanghamitra (2009), S. 70 lässt diesem Prozess noch einen weiteren Schritt folgen, den er wie folgt beschreibt: „[...] groups or organizations to recognize such obsolescence of knowledge.“ Da jedoch in dieser Arbeit der Überlegung gefolgt wird, dass Unlearning nicht zwangsweise mit dem Ersatz von Wissen beendet werden muss, wird dieser Schritt in diese Diskussion nicht integriert.

⁷⁸⁶ Vgl. Schein (1993), S. 85 ff.

⁷⁸⁷ Tsang & Zahra (2008), S. 1454.

⁷⁸⁸ Vgl. hierzu Beispiel am Anfang des Kapitels

⁷⁸⁹ Hedberg (1981), S. 18.

was führt dazu, dass das Verlernen nicht stattfindet? Anhand der Studie zeigte sich ein detailliertes Bild von Lernbarrieren, die während des Offshoring zutage traten.⁷⁹⁰ Welche Ergebnisse lassen sich nun aber in Verbindung mit dem Verlernen darstellen?

Grundsätzlich ist festzustellen, dass das Verlernen resp. das Fehlen des Verlernens eine weitere Barriere für das Lernen darstellt, die vorangehend nicht explizit diskutiert wurde. *Newstrom* beschreibt diese neue Barriere innerhalb seiner Definition zum Verlernen wie folgt:

*“[...] the process of reducing or eliminating preexisting knowledge or habits that would otherwise represent formidable barriers to new learning.”*⁷⁹¹

Diese Sichtweise unterstreicht jedoch auf der anderen Seite die Wichtigkeit, Barrieren des Verlernens genau zu untersuchen, denn treten diese auf, kann Verlernen zu einer zusätzlichen Barriere für das Lernen werden. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, welche Barrieren im Zusammenhang mit dem Verlernen auftreten können. Bei einer erneuten Diskussion der Ergebnisse mit dem Fokus auf das Verlernen wird deutlich, dass auch im Rahmen der Diskussion zu den Verlernbarrieren durchaus der gewählten Klassifizierung von *Schüppel* gefolgt werden kann.⁷⁹² Es zeigt sich nämlich, dass im Bereich der individuellen Lernbarrierendiskussion Lernbarrieren identifiziert wurden, die auch auf das Verlernen angewendet werden können; aber auch einige strukturelle und kulturelle Barrieren haben Einfluss auf das Verlernen.

Individuelle Barrieren des Verlernens

Im besonderen Maße trifft das auf Barrieren zu, die sich auf die ersten beiden Schritte des Verlernprozesses beziehen. So zeigte sich beispielsweise, dass eine **fehlende Zielvision** für das Offshoring das Verlernen wesentlich behindern kann, denn wenn das Ziel nicht bekannt ist, kann auch durch die Mitarbeiter nicht genau definiert werden, ob es mit den bestehenden Routinen erreicht werden kann. Gleiches gilt für die Überlegung, welche Routinen obsolet sind und aufgegeben werden müssen.⁷⁹³

⁷⁹⁰ Vgl. Kapitel 7.3.3.

⁷⁹¹ *Newstrom* (1983), S. 36 ff.

⁷⁹² Vgl. *Schüppel* (1996), S. 121 ff.

⁷⁹³ Vgl. hierzu beispielsweise (Befragter B11; U8); E1.

Individuelle Barrieren des Transfers im Zusammenhang mit dem Verlernen

Es zeigte sich zudem, dass auch das **Eigeninteresse** eine nicht zu unterschätzende Barriere für das Verlernen darstellt. So spielt auch die Angst davor, Macht zu verlieren, im Zusammenhang mit dem Offshoring eine wesentliche Rolle. Es kann argumentiert werden, dass trotz der Notwendigkeit der Aufgabe einer Routine diese durchaus auch unterbleiben kann, wenn die damit gekoppelte Macht einzelner Personen über den Prozess nicht aufgegeben werden möchte.⁷⁹⁴ Dies ist natürlich im Zusammenhang mit dem Offshoring von besonderem Interesse, da hier häufig – vor allem im Bereich der Brownfieldinvestitionen – zwei Partner aufeinandertreffen, die verschiedene Prozesse und Routinen zur Bewältigung einer Aufgabe gewohnt sein können.⁷⁹⁵

Fehlendes Vertrauen spielt in der Barrierendiskussion zum Verlernen ebenfalls eine Rolle; vor allem kann hier das fehlende Vertrauen zum bestehenden Wissensmanagement genannt werden. Wie beispielsweise B5 des Unternehmens U3 erzählt, werden Unterlagen und Prozessbeschreibungen durchaus dokumentiert und in elektronischen Medien gespeichert, doch eine Nutzung erfolgt nicht; somit kann es gerade im Offshoring durchaus dazu kommen, dass Routinen und Prozesse zwar in den Datenbanken aufgegeben werden, jedoch dennoch weiterhin genutzt werden.⁷⁹⁶

Kollektive Barrieren des Transfers im Zusammenhang mit dem Verlernen

Zwar wurde in der Diskussion zu **Informationsfiltern**⁷⁹⁷ argumentiert, dass das „Verschwinden“ von Wissen im „Bermuda Dreieck“ besonders im Offshoring durch die vielen involvierten Hierarchieebenen⁷⁹⁸ und auch durch die räumliche Trennung maximiert wird; jedoch kann dieses „Verschwinden“ nicht mit Verlernen gleichgesetzt werden, denn, wie bereits in der Diskussion zum Verlernen vs. Vergessen angesprochen, beinhaltet das Verlernen einen bewussten Akt des Aufgebens des Wissens.⁷⁹⁹ Diese Barriere des Lernens kann also nicht, wie auf den ersten Blick angenommen werden könnte, das Verlernen fördern und unterstützen, sondern sie stellt basierend auf der Diskussion zum Vergessen vs. Verlernen

⁷⁹⁴ Vgl. Coutu (2002), S. 100 ff.

⁷⁹⁵ Vgl. hierzu Aussagen von E1.

⁷⁹⁶ Vgl. hierzu auch die Diskussion zu den ostensativen Aspekten einer Routine im nachfolgenden Abschnitt.

⁷⁹⁷ In der weiteren Untergliederungsdiskussion zu den Barrieren des Lernens wurde diese auch als „strukturelle Barriere“ bezeichnet.

⁷⁹⁸ Vgl. Schüppel (1996), S. 152.

⁷⁹⁹ Vgl. hierzu die Diskussion zum Vergessen vs. Verlernen am Anfang des Kapitels.

vielmehr eine Barriere für das Lernen sowie für das Verlernen dar, da auch das Verlernen von dem „Verschwinden“ von Informationen über aufgegebene Routinen negative beeinflusst wird.

Des Weiteren kann argumentiert werden, dass die **Teambildung** einen wesentlichen Einfluss auf das Bestehen von Barrieren des Verlernens hat. Wie in der Darstellung der Ergebnisse offensichtlich wurde, gab es in den verschiedenen Unternehmen die unterschiedlichsten Arten, die Offshoringdurchführungsteams zu besetzen. Je nachdem, wie diese Teams besetzt sind, können sie auch das Verlernen beeinflussen. So kann einem Team von Führungskräften mehr Einfluss auf die Änderung von Routinen und Vorgehensweisen zugesprochen werden als einem Team, das Auszubildende beinhaltet. Des Weiteren hat die Herkunft der Teilnehmer (Offshoringinitiator vs. Offshoringleistungserbringer) einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeit, Wissen bewusst aufzugeben, da der Einfluss unterschiedlich hoch ist.⁸⁰⁰

Zu guter Letzt zeigt sich auch der Einfluss der **Kultur in ihrer Diversität**. Im Beispiel des Befragten B12, gab es bei der Nennung von Produkten, deren ursprüngliche Namen nicht mehr im Ausland genutzt werden konnten, trotz der Änderung der Namensgebung (wirkliche Namen vs. Zahlen- und Buchstabencodes) lange Zeit noch ein Parallelsystem, da die in der Kultur vorherrschende Variante nicht aufgegeben werden sollte.

Die Ergebnisse legen weiter nahe, dass den verschiedenen Kulturdimensionen nach *Hofstede*⁸⁰¹ gerade beim Offshoring und dem damit verbunden Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen ein Einfluss nicht nur auf das Lernen, sondern auch auf die bewusste Aufgabe von Wissen zugesprochen werden kann.⁸⁰²

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Barrieren des Verlernens ähnlich dargestellt werden können wie die des Lernens, jedoch wurden bei Weitem nicht so viele Beispiele für Barrieren wie im Falle des Lernens gefunden. Dies basiert hauptsächlich auf der Tatsache, dass nicht explizit nach Barrieren des Verlernens gefragt wurde. Ebenfalls muss hier angemerkt werden, dass für eine in der Theorie sehr häufig angesprochene Barriere des Verlernens – nämlich der Einfluss des Unternehmensalters resp. der Zugehörigkeit der Mitarbeiter⁸⁰³ – keine Beispiele gefunden werden konnten.

⁸⁰⁰ Vgl. Aussagen zur Teambildung.

⁸⁰¹ Vgl. Kapitel 3.3.2.

⁸⁰² Vgl. Hofstede & Hofstede (2005), S. 2 f.

⁸⁰³ Vgl. Tsang & Zahra (2008), S. 1454 f.

7.4.6 Wissensmanagement

Wie sich während der vorhergehenden Diskussion gezeigt hat, spielen Routinen in der Verbindung mit dem Verlernen eine besondere Rolle. Dabei zeigt sich, dass der

*[...] ostensive aspect of a routine may be recorded in both human and non-human storage bins, whereas the performative aspect often involves only human storage bins.*⁸⁰⁴

Zahra versteht unter dem ostensiven Aspekt beispielsweise geschriebene Anweisungen, genutzte Software oder Prozessbeschreibungen.⁸⁰⁵ Daneben kann der ostensive Aspekt einer Routine jedoch auch im Kopf eines Mitarbeiters abgespeichert sein, beispielsweise wenn eine „Best practice“ verinnerlicht wurde. Dem gegenüber steht:

*„The performative aspect of routines refers to the actual implementation of the system by specific individuals at specific times.*⁸⁰⁶

Unter Einbeziehung dieser beiden Aspekte wurde zum einen während der Studie evident, dass das Verlernen auf die gleichen Speichermedien wie das Lernen zurückgreift – auch im Falle des Offshoring. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da ja sowohl das Lernen als auch das Verlernen die Wissensbasis beeinflussen.⁸⁰⁷

Basierend darauf zeigen sich folgende Ergebnisse im Zusammenhang mit den drei Komponenten des Wissensmanagements.⁸⁰⁸ Die Aussage der Befragten⁸⁰⁹, dass nicht nur ein Prozess in den Köpfen der Mitarbeiter geändert werden muss, sondern natürlich auch die entsprechenden Datenbanken angepasst werden müssen, zeigt, dass das Verlernen massiv von der Mensch- und der Technikkomponente beeinflusst wird. Detaillierte Aktivitäten in diesem Bereich treten jedoch im Zusammenhang mit dem Verlernen nicht zutage, jedoch zeigt sich die Notwendigkeit der Berücksichtigung auch während der vorausgehenden Diskussion zu den Barrieren des Lernens. Auch wird deutlich, dass derzeit die Wissensmanagementorganisation von geringerer Bedeutung ist, wobei argumentiert werden kann, dass sie im Zusammenhang mit der Aufgabe von Routinen nachrangiger ist, als wenn Routinen neu eingeführt werden müssen.

⁸⁰⁴ Tsang & Zahra (2008), S. 1445.

⁸⁰⁵ Ebd., S.1445.

⁸⁰⁶ Ebd., S.1445.

⁸⁰⁷ Vgl. hierzu auch Diskussion in Kapitel 7.3.2.3.2.

⁸⁰⁸ Vgl. hierzu Kapitel 4.6.

⁸⁰⁹ B5 des U3; aber auch B10 aus Unternehmen U7.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass das Wissensmanagement und dessen Technikkomponente im Zusammenhang mit dem Verlernen zwar wichtig ist, denn es müssen u. a. bestehende Prozesse und Daten aus technischen Speichermedien gelöscht werden, dass jedoch die Herausforderung des Wissensmanagement vielmehr „[...] *in erasing the contents of human storage bins.*“⁸¹⁰ besteht.

Am Ende des Kapitels kann zusammengefaßt werden, dass eine Erweiterung der Diskussion vonnöten war, um die Ergebnisse der Studie besser einordnen zu können und vor allem um sicherstellen, dass ein wesentlicher Faktor – nämlich das für das Bestehen in der sich immer schneller ändernden Umwelt unabdingbare Verlernen – mit einbezogen wird. Grundsätzlich wurden hierzu die Ergebnisse mithilfe der Theorie von *Hedberg* eingeordnet. Dabei handelt es sich nicht um das einzige verfügbare Konzept zum Thema „Verlernen“; es eignet sich jedoch hervorragend als Einstieg in die einschlägige Diskussion und kann entsprechend der Ergebnisse der Studie zum Offshoring erweitert werden.

Hierin verbirgt sich jedoch auch schon einer der Kritikpunkte dieses Konzepts, der trotz dessen Eignung für diese Diskussion nicht unerwähnt bleiben soll. Grundsätzlich wird *Hedberg*, wie auch vielen anderen Autoren, vorgeworfen, dem Verlernen in den jeweiligen Arbeiten nicht die notwendige Relevanz zuzugestehen. Im Falle von *Hedberg* zeigt sich dies im Verhältnis der Lerndiskussion zum Verlernen, denn nur ca. 10 % des gesamten Textes seines Artikels beziehen sich auf das Verlernen.⁸¹¹ Des Weiteren wird beispielsweise von *Klein* infrage gestellt, ob die Aufgabe von Wissen physiologisch überhaupt möglich ist.⁸¹² Grundsätzlich zeigt diese Kritik, dass im Bereich des Verlernens zwischen den Ansätzen noch eher Uneinigkeit herrscht⁸¹³, die sich in verschiedenen Kritikpunkten an verschiedenen Theorien manifestiert und zukünftig dazu genutzt werden sollte, sich mit dem Thema noch eingehender zu beschäftigen.

Einig scheint man sich jedoch darüber zu sein, dass dem Verlernen schwer auf die Spur zu kommen ist, was sich auch während der Diskussion der Ergebnisse zum Offshoring offenbarte, denn viele Beschreibungen des Lernens implizieren, dass altes Wissen aufgegeben wurde, es jedoch nicht einfach ist, dieses Verlernen komprimiert darzustellen.

⁸¹⁰ Tsang & Zahra (2008), S. 1445.

⁸¹¹ Vgl. Hedberg (1981), S. 3 ff.; Howell et al. (2010).

⁸¹² Vgl. Klein (1989), S. 291 ff.

⁸¹³ Vgl. Njoke (2011), S.13.

Tabelle 18: Ergebnisse der Diskussionserweiterung um das „Verlernen“⁸¹⁴

Ergebnisse der Diskussionserweiterung um „Verlernen“	
Pfadabweichung	Ergebnisse zur Diskussion zum Verlernen können aus den Pfaden A, B, C herangezogen werden.
Auslöser	Auslöser können wie beim Lernen in gewöhnliche und außergewöhnliche Geschäftstätigkeiten unterteilt werden. Im Zusammenhang mit einer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zeigt sich Verlernen mehr oder weniger simultan zu Lernen. In Zusammenhang mit einer ungewöhnlichen Geschäftstätigkeit kann Verlernen ausgelöst werden.
Hierarchien	Verlernen zeigt sich hauptsächlich im Zusammenhang mit Double-loop-Learning und Deutero-Learning, da im Single-loop-Learning nur eine Fehlerbehebung stattfindet – Routinen aber nicht dauerhaft geändert werden. Es zeigen sich Beispiele für das Verlernen im Zusammenhang mit Double-loop-Learning aber auch ein Beispiel von Deutero-Learning.
Prozess	„Verlernkreislauf“ muss untersucht werden, da der Lernzyklus um das Verlernen erweitert werden muss.
Barrieren	Unterbleibendes Verlernen stellt eine Lernbarriere dar. Barrieren des Verlernens können anhand der für die Lernbarrieren gewählten Darstellung eingeordnet werden. Dabei kann basierend auf den Ergebnissen der Studie argumentiert werden, dass individuelle und kollektive Barrieren des Verlernens evident wurden.
Wissensmanagement	Verlernen erfolgt als Teilbereich des Lernens ebenfalls auf der Mensch-Ebene. Aus diesem Grund ist eine Fokussierung auf den Mensch als Speichermedium für ostensiven und performative Aspekte der Routinen zu sehen. Jedoch muss auch das verlernte Wissen aus technischen Speichermedien entfernt werden.

7.5 Identifizierte Muster beim Lernen aus negativen Erfahrungen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit typischen, die verschiedenen bisher bearbeiteten Themen zum Lernen übergreifenden Mustern resp. Kontinuenums, die beim Abweichen von dem geplanten Zielpfad beim Offshoring entstehen, aber bisher noch nicht diskutiert wurden. Diese Muster resp. Kontinuen sollen dazu dienen, die Handlungsempfehlungen für Unternehmen im nächsten Kapitel abzuleiten. Dazu werden sie zuerst vorgestellt und mit einem Fallbeispiel untermalt, um sie dann mit Erkenntnissen zu den Problemen sowie dem Lernen beim Offshoring zu verknüpfen und mit den gemachten Pfadentwicklungen in Verbindung zu bringen. Bei den hier angesprochenen Verknüpfungen handelt es sich nicht um Muster, die in jedem Fall auftreten, sondern es geht um wiederkehrende Muster, die

⁸¹⁴ Quelle: Eigene Erstellung.

gehäuft erscheinen und von denen daher angenommen wird, dass sie auch bei anderen Unternehmen auftreten können.

7.5.1 Einfluss der Kulturdimension

Ein wesentliches und relativ schnell zu erkennendes Muster spiegelt sich im Einfluss der Kultur wider. Wie schon mehrfach diskutiert und theoretisch erörtert, bildet die Kultur den Kontextfaktor für das Offshoring; aber auch im Hinblick auf das Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring verdeutlicht sich ihr Einfluss. Dabei wird klar, dass alle Unternehmen während des Lernens aus Offshoring von einem bestimmten Muster von Kulturunterschieden beeinflusst wurden. Um dieses Phänomen zu präzisieren, können beispielsweise die Aussagen der Befragten B1 und B2 des Unternehmens U1 aus der Automobilbranche herangezogen werden.

B1 und B2 erzählten, ihr Unternehmen wolle Teile der Produktion ins Ausland (China) verlagern. Ihr Ziel war es, die Kosten im Vergleich zu ihrem deutschen Standort zu reduzieren – bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktionsflexibilität. Um diese Flexibilitätserhöhung zu erreichen, wollten sie auf die für ihre Zielsetzung „besseren“ Kündigungsgesetze in China zurückgreifen. Jedoch hatte das Unternehmen Probleme bei der Umsetzung, die auf kulturellen Missverständnissen beruhten. Beispielsweise gab es Missverständnisse beim Einlernen von chinesischen Kollegen, aufgrund unterschiedlicher Arbeits- resp. Hierarchieverständnisse. Aufgezählt wurde hierbei von den Befragten beispielsweise, dass das Einlernen von Ingenieuren an Maschinen durchgeführt wurde, wobei nicht beachtet wurde, dass in China niemals ein Ingenieur eine Maschine bedienen würde. Des Weiteren wurde beispielsweise dargestellt, dass das Unternehmen große Probleme mit Fluktuation hatte, da in der chinesischen Kultur der Name und das Prestige einen großen Einfluss auf die Auswahl des Arbeitgebers haben. Das Unternehmen war zwar namhaft, aber gut eingelernte Mitarbeiter wurden häufig an namhaftere Automobilhersteller verloren resp. abgeworben.

Gerade die kulturellen Diskrepanzen lösten bei den Befragten ihrer Meinung nach das Lernen aus. So sagt beispielsweise B1: „Das hat mich zum Nachdenken gebracht und dazu bewegt, einiges zu ändern – denn es klappt einfach nicht so wie hier.“

Als ein Lernergebnis kann angesehen werden, dass der Transfer des Wissens vorzugsweise vor Ort erfolgen sollte resp. ein Austausch zwischen den Unternehmensmitgliedern zwar geschehen sollte, aber unter Berücksichtigung der kulturellen Unterschiede. Dies beinhaltet bei diesem Unternehmen natürlich auch die Sprache, denn es wurde evident, dass die gemeinsame englische Sprache, die von allen nicht die Muttersprache war, häufig nicht ausreichte, um kleinere kulturelle Missverständnisse zu beheben. Während des Interviews wurde aber auch deutlich, dass die Probleme resp. die Lösung dieser kulturellen Probleme Lernen auf unterschiedlichen Niveaus evozierte. Zum einen wurden in diesem Unternehmen kleinere Probleme während der täglichen Arbeit gelöst, ein Beispiel hierfür wäre der Einsatz eines Übersetzers für die oben diskutierten Sprachprobleme. Auf der anderen Seite wurde aber auch evident, dass das Unternehmen seine Werte und Ziele auf die kulturellen Besonderheiten anpasste. Hierzu wurden u. a. die Unternehmensleitlinien umgearbeitet und somit versucht, die Unternehmenskultur zu beeinflussen.

Schließlich ergaben sich bei diesem Unternehmen auch verschiedene Lernbarrieren, beispielsweise die ständige Neubesetzung von Teams, die natürlich wiederum auch kulturelle Probleme mit sich bringen kann. B1 sagt hierzu: „[...] die müssen sich immer neu zusammenraufen [...], natürlich kommen die auch oft von verschiedenen Ländern, wir sind schließlich international.“

Bedeutung der Kultur im Zusammenhang mit Problemen beim Offshoring

In Bezug darauf wird ersichtlich, dass die Kultur beim Entstehen von Problemen beim Offshoring eine wesentliche Rolle spielt, was wiederum zu Abweichungen vom geplanten Zielpfad führen kann.⁸¹⁵ Gleichzeitig jedoch ist die Kultur häufig selbst auch das Problem an sich. Die Diskussion lässt bisher die Frage offen, welche Bedeutung die verschiedenen Kulturfelder innehaben. Dabei sind diese Überlegungen von besonderer Wichtigkeit, denn zahlreiche Kontraste zwischen den Offshoringpartnern basieren auf verschiedenen Kulturdimensionen.⁸¹⁶ Aus diesem Grund wird der Einfluss der Kulturdimension auf die Entstehung von Problemen im Folgenden beleuchtet. Es wird klar, dass sich hier ein Muster

⁸¹⁵ Vgl. Diskussion Kapitel 3.2.

⁸¹⁶ Vgl. Ward et al. (1999), S. 465 ff.

findet, welches auf den im konzeptionellen Rahmen diskutierten Kulturdimensionen⁸¹⁷ gründet. Auch im Zusammenhang mit der Problemdiskussion lässt sich, beruhend auf den empirischen Ergebnissen, herausfiltern, dass die meisten Probleme von unterschiedlichen Landes- und Unternehmenskulturen herrühren. Gerade diese beiden Kulturdimensionen nahmen in dieser empirischen Studie sowohl beim Captive Offshoring wie auch beim Offshoring Outsourcing die entscheidenden Positionen bei der Entstehung von negativen Abweichungen des geplanten Pfades ein. Dabei wird augenscheinlich, dass nicht nur die sichtbaren Elemente, wie etwa die Unternehmenskultur, beim Miteinander zwischen den Offshoringpartnern irritierend und problemstiftend sein können (anzuführen wären hier die von manchen Befragten erwähnten Differenzen im Dresscode), sondern insbesondere die Divergenzen in den nicht offensichtlichen Einstellungen.

So berichtet beispielsweise ein Mitarbeiter eines Offshoringausführers davon, dass er zu seinem Chef gerufen wurde, weil es wichtige Probleme beim Offshoring geben würde. Es stellte sich heraus, dass die Probleme in seinen Augen nicht wirklich wichtig waren, und er und sein Chef verstanden beide nicht, weshalb diese „kleinen“ Probleme auf Chefebene gelöst werden mussten. Beide waren aufgrund der vorherrschenden Unternehmenskultur gewöhnt, dass möglichst viele Entscheidungen eigenständig von den zuständigen Mitarbeitern gelöst werden und der Chef nur dann eingeschaltet wird, wenn die Möglichkeiten des einzelnen Mitarbeiters überstiegen sind und nicht, wie scheinbar bei dem Partnerunternehmen gelebt, bei jedem Problem.⁸¹⁸

Auch die unterschiedliche Branchenkultur wurde als Problemquelle identifiziert; dies war vor allem in Verbindung mit dem Offshoring Outsourcing zu sehen.

Zur Darstellung dieses Einflusses kann das Beispiel eines Automobilzulieferers genannt werden, der ins Ausland IT-Leistungen verlagerte. Dabei kam es zu Problemen, da das Geschäftsgebaren innerhalb der IT-Branche, aus dem die meisten Offshoringprojektmitarbeiter stammten, ein gänzlich anderes war als in der Automobilbranche. Der Befragte verwendet dabei folgende Worte:

„[...] ne, das ist schon schwer für uns, die zu verstehen, denn sie kommen ja aus einer ganz anderen Branche, viel kreativer, und vor allem gehen die Unternehmen

⁸¹⁷ Vgl. Rothlauf (1999), S. 38.

⁸¹⁸ Vgl. Interview B11.

untereinander anders miteinander um und arbeiten viel mehr zusammen.“
(Befragter B9; U6)

Anzumerken ist jedoch hierbei, dass der Einfluss der Branchenkultur im Vergleich zur Landes- und Unternehmenskultur nicht so ausgeprägt ist.

Tabelle 19: Muster des Einflusses der Kulturdimensionen⁸¹⁹

Kultur- dimension	Global- kultur	Landes- kultur	Branchen- kultur	Unternehmens- kultur	Bereichs- kultur	Gruppen- kultur
Offshoring	+	+++	++	+++	+	+

Bedeutung der Kultur im Zusammenhang mit dem Lernen aus Offshoring

Aber nicht nur die entstehenden Probleme werden von der Kultur geprägt, auch beim Lernen aus Erfahrungen beim Offshoring spielt die Kultur eine wesentliche Rolle. Hierbei fiel schon während der Auswertung der ersten Ergebnisse auf, dass vor allem die Unternehmens- und die Länderkultur einen wesentlichen Einfluss haben. So zeigt es sich beispielsweise, dass Länder- resp. Unternehmenskulturunterschiede als Lernauslöser fungieren können, denn sie verursachen häufig Probleme und damit eine Situation der Unzufriedenheit.

Eng verbunden damit ist auch ihr Einfluss auf den Lernprozess. Auch hier zeigt sich, dass die Unternehmens-, aber auch die Länderkultur wesentlich determinierend sind. Dabei beeinflussen die Kulturunterschiede nicht nur den Transfer des Lernens, sondern können auch auf die weiteren Lernabschnitte und – wie im folgenden Beispiel illustriert – auf die Kombination des Wissens einwirken.

Beispielhaft kann hier das Unternehmen U4 genannt werden, das einen „runden Tisch“ zur Problemlösung eingeführt hatte, mithilfe dessen neues und gemeinsames Wissen erarbeitet werden sollte. Bei der ersten Durchführung dieses „runden Tisches“ zeigte es sich jedoch, dass vorab gemeinsame Richtlinien für die Diskussion erstellt werden mussten, da aufgrund der kulturellen Hintergründe der teilnehmenden Unternehmensmitglieder unterschiedliche Einstellungen zur Ideendiskussion zutage traten. Beispielhaft hat der Befragte B6 hierzu genannt, dass festgelegt wurde, dass jeder seine Idee frei vorbringen dürfe, unabhängig

⁸¹⁹ Quelle: Eigene Erstellung.

davon, ob diese gut oder nicht gut sei und er dabei keinen „Gesichtsverlust“ fürchten müsse, wie dies sonst in seiner Länderkultur resp. Unternehmenskultur der Fall wäre.

Eng verbunden mit dem Einfluss der Unternehmens- resp. Länderkultur auf den Lernprozess bleibt auch die Frage nach dem Einfluss auf die Lernniveaus offen, denn auch hier wird ein Einfluss der beiden Kulturen evident. *Schreyögg* argumentiert hierzu, dass die Kultur besondere Effekte auf das Entstehen des Double-loop-Learning ausübt.⁸²⁰

Im Umkehrschluss kann aber auch die Kultur das Lernen verhindern. Eben dieser Einfluss der Unternehmens-, aber auch Landeskultur zeigt sich in der empirischen Studie. Kultur unterbindet Lernen, wobei hier wieder offensichtlich wird, dass dies auf direktem Wege erfolgen kann, indem die Kultur der Grund für die Lernbarriere ist, aber auch auf einem indirekten, indem sie die Werte, Normen und Annahmen und das daraus resultierende Verhalten der beteiligten Unternehmensmitglieder steuert.

Letztlich beeinflusst die Kultur auch noch das Wissensmanagement und seine Nutzung. Dies trifft natürlich vor allem im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur zu, denn basierend auf deren Ausprägung spielt der Mensch im Wissensmanagement eine mehr oder minder zentrale Rolle. Aber auch die Länderkultur übt einen Einfluss aus, wie die von *Hofstede* dargestellten Parameter einer Kultur⁸²¹ das Wissensmanagement mitprägen. Zeichnet sich die umgebende Länderkultur beispielsweise durch Kollektivismus aus, so muss das Wissensmanagement gerade im Zusammenhang mit den Menschen eine andere Ausprägung resp. andere Motivationsmittel haben als in einer Länderkultur, in welcher der Individualismus vorherrscht.

Auch in Bezug auf die Erweiterung der Diskussion im Zusammenhang mit dem Verlernen zeigt sich, dass die Kultur eine wesentliche Rolle spielt, denn auch sie kann das Verlernen anregen, beeinflussen und behindern. *Hofstede/Hofstede* argumentieren in diesem Zusammenhang wie folgt:

*„As soon as certain patterns of thinking, feeling and acting have established themselves within a person's mind, he or she must unlearn these before being able to learn something different, and unlearning is more difficult than learning for the first time.“*⁸²²

⁸²⁰ Vgl. *Schreyögg* (1999), S. 540.

⁸²¹ Vgl. Kapitel 3.3.2.

⁸²² *Hofstede & Hofstede* (2005), S. 2 f.

Im Vordergrund stehen hierbei die Unternehmenskultur und die damit einhergehenden Subkulturen, aber auch die Länderkultur hat einen wesentlichen Einfluss.

Wie bei der Problemdiskussion geschehen, zeigt sich somit auch beim Lernen resp. Verlernen das Muster des hervorgehobenen Einflusses der Länder- und Unternehmenskultur, denn diese beiden Kulturen werden in verschiedenen Abschnitten der Lern- und der Verlerndiskussion sichtbar. Abschließend ist zu bemerken, dass, basierend auf dem hervorgehobenen Stellenwert der Unternehmenskultur, natürlich auch ihre beiden Subkulturen eine entscheidende Effizienz haben.

Werden die Ergebnisse zur Einflussnahme der unterschiedlichen Kulturdimensionen auf das Entstehen von Problemen beim Offshoring mit den Ergebnissen aus der Diskussion zum Lernen und zum Verlernen verortet, so resultiert daraus das nachfolgende Muster in Bezug auf die Dimensionen der Kultur: Es kristallisierte sich dabei heraus, dass in beiden Fällen die Unternehmens- und die Länderkultur eine herausragende Stellung einnehmen.

Tabelle 20: Muster des Einflusses der Kulturdimensionen⁸²³

Kultur-dimension	Global-kultur	Landes-kultur	Branchen-kultur	Unternehmens-kultur	Bereichs-kultur	Gruppen-kultur
Offshoring	+	+++	++	+++	+	+
Lernen (inkl. Verlernen)	+	+++	++	+++	++	++

Es kann also resümiert werden, dass die Kultur in ihren unterschiedlichen Dimensionen einen wesentlichen Einfluss ausübt und ursächlich für die Entstehung von Problemen beim Offshoring ist, aber auch alle Diskussionen zum Lernen und zum Verlernen prägt. Des Weiteren wurde ein Muster deutlich, welches unterstreicht, dass die Unternehmens- resp. die Landeskultur einen wesentlichen Einfluss nicht nur auf die Entstehung von Abweichungen vom Zielpfad beim Offshoring, sondern auch beim Lernen und Verlernen aus Pfadabweichungen beim Offshoring ausübt.

⁸²³ Quelle: Eigene Erstellung.

Einen tabellarischen Überblick zu den Ergebnissen, die einen besonderen Einfluss der Kultur widerspiegeln, beinhaltet die nächste Abbildung:

Tabelle 21: Muster „Einfluss der Kultur“⁸²⁴

Einfluss der Kultur	
Pfad-Abweichungen	Unternehmen der Pfade A, B, C
Ursache für Pfadabweichungen	die Kultur ist ursächlich für viele Probleme; die Kultur ist das eigentliche Problem (Unternehmens- resp. Landeskultur)
Lernauslöser	Kulturunterschiede beeinflussen die Geschäftstätigkeit (Unternehmens- resp. Landeskultur)
Lernniveau	Einfluss der Kultur auf das Entstehen von Double-loop- und Deutero-Learning beim Offshoring (Unternehmens- resp. Landeskultur)
Lernprozess	Kultur als beeinflussende Komponente; Kultur als Lernergebnis (Unternehmens- resp. Landeskultur)
Lernbarrieren	Kulturunterschiede- resp. Einflüsse als Barrieren beim Lernen aus Offshoring (Unternehmens- resp. Landeskultur)
Wissensmanagement	Kulturunterschiede beeinflussen die Ausgestaltung- resp. die Nutzung des Wissensmanagements im Offshoring (Unternehmens- resp. Landeskultur)
Verlernen	Kultur als beeinflussende Komponente

7.5.2 „Offene Kommunikation“ versus „Geheimniskrämerei“

Auch in Bezug auf die Kommunikationsfreudigkeit der Unternehmen ergibt sich ein Kontinuum. Im Folgenden werden dabei zwei Extreme herausgefiltert: zum einen die Unternehmen, die während des Offshoring eine offene Kommunikation durchgeführt, und zum anderen Unternehmen, die das Offshoring, aber auch damit verbundene Informationen eher als Geheimnis erachtet haben. Welche Einflüsse diese beiden Extreme auf das Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring haben, wird anhand des ausgewählten Fallbeispiels des Befragten B12 des Unternehmens U9 verdeutlicht:

Bei diesem Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen der chemischen Industrie, welches ein Offshoringprojekt in Indien durchgeführt hat. Das Ziel des Unternehmens war es, in erster Linie Kosten zu sparen, jedoch wollte es auch die Möglichkeit nutzen, in einen neuen Auslandsmarkt einzutreten. Bei der Planung des Offshoring ging dieses Unternehmen sehr systematisch vor; ein detaillierter

⁸²⁴ Quelle: Eigene Erstellung.

Zeit- und Zielplan war genauso vorhanden wie ein Risikoplan. Des Weiteren wurden die geplanten Annahmen im Unternehmen kommuniziert.

Zu Anfang des Offshoring hatte das Unternehmen Probleme mit der Produktionsversorgung, die aber gelöst werden konnten. Darauf folgende Probleme, die mit der Verschärfung des Umweltschutzes im Gastland zusammenhingen, konnten jedoch nicht mehr gelöst werden, und das Unternehmen beendete dieses Offshoringprojekt. Für die Zukunft nimmt jedoch der Befragte einige entscheidende Erkenntnisse mit, wobei die Verbesserung der Risikoplanung und der Zielplanung im Mittelpunkt stehen sowie auch die Kommunikation dieser. Auch während des Lernprozesses an sich rangierte die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern vor Ort und mit dem Offshoringdurchführer im Fokus und ermöglichte das Lernen auf allen drei Lernniveaus (Single-, Double-, und Deutero-Learning). Wissen wurde in großen Mengen weitergeleitet, beispielsweise beim Einlernen eines neuen Mitarbeiters und einem Treffen nach dem Projekt, das zum Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten genutzt werden konnte. Besonders offene Kommunikation gab es auch in Verbindung mit den Ergebnissen des Offshoring sowie der Zusammensetzung der Teams.

Das Wissensmanagement wurde zum Zweck der Kommunikation entsprechend vielfältig genutzt, indem verschiedene Schulungen initialisiert wurden, entsprechende Kommunikations- und Speichermedien zur Verfügung standen..

Interessant ist, dass sich auch in dem als positives Beispiel für die Kommunikation dargestellten Fall noch Verbesserungspotenzial verbirgt; so berichtet der Befragte, dass Diskussionsrunden häufig nur zur Berichtszwecken genutzt wurden und eine zweiseitige Kommunikation nicht stattfand.

Besonders hervorzuheben ist hierbei auch, dass natürlich nicht alle befragten Unternehmen diesen Extremen (offene Kommunikation vs. „Geheimniskrämerei“) folgen; vielmehr übernehmen die meisten eine Position dazwischen und können somit als Vertreter einer abgeschwächten Form ausgewiesen werden.

Im Zusammenhang mit der Ausprägung „Kommunikation“ wurde evident, dass das positive Extrem in einem Unternehmen des Pfades C wiederzufinden war. Trotz des Abbruchs des Offshoring scheint die Kommunikation positiv gewesen zu sein.

Von besonderem Interesse ist beim Vergleich der beiden Extreme jedoch, dass einige Punkte im Lernen aus negativen Erfahrungen beim Offshoring stark divergieren. So zeigt sich hier etwa, dass das Extrem „offene Kommunikation“ wesentlich mit dem Vorhandensein einer Planung resp. Risikoplanung verbunden ist. Mit anderen Worten ausgedrückt: Unternehmen, deren Kommunikation gut ist, haben in den meisten Fällen auf der Basis der Untersuchungsergebnisse auch eine Planung, die sich im Vergleich zu anderen als relativ detailliert erweist. Im Gegensatz zu diesem Sachverhalt ist das Extrem der „Geheimniskrämerei“ nicht mit einer detaillierten Planung verbunden.

Wirft man einen detaillierten Blick auf die Lernauslöser, so lässt sich erkennen, dass bei beiden extremen Ausprägungen keine bemerkenswerten Unterschiede bei den Lernauslösern vorliegen. Des Weiteren wird deutlich, dass eines der Unternehmen, das die Kommunikation im Betrieb hervorhebt, als einzige Firma „Deutero-Learning“ aufweisen kann, wohingegen bei Unternehmen in Richtung des negativen Extrems Single- resp. Double-loop-Learning vorhanden ist. In Bezug auf das Lernergebnis ist erwähnenswert, dass gerade Unternehmen, die in Richtung der „Kommunizierer“ tendieren, als Lernergebnis angeben, ihre Planung resp. Risikoplanung verbessern zu wollen, während solche Unternehmen, die zum anderen Extrem neigen, für die Zukunft gelernt haben, überhaupt erst eine Planung einzuführen. Hervorzuheben während des Lernprozesses ist auch noch der Unterschied bei der Stufe der Kombination des Wissens. „Geheimniskrämer“ verlassen sich dabei auf „Trial-and-Error“-Prozesse, wohingegen die Unternehmen, die sich in Richtung der „offenen Kommunikation“ einordnen, alle verfügbaren Kombinationsmöglichkeiten verwenden.

Zu betonen sind ferner die evident werdenden Unterschiede im Bereich der Lernbarrieren. Die „Geheimniskrämer“ während des Offshoring zeigen Lernbarrieren in mehreren Bereichen, während die „Kommunikatoren“ nur über wenige individuelle Lernbarrieren verfügen.

Signifikante Diskrepanzen offenbaren sich auch in der Ausprägung des Wissensmanagements. Unternehmen, die die Kommunikation in den Vordergrund stellen, nutzen ihr Wissensmanagement im Zusammenhang mit dem Lernen aus Offshoring in anderem Umfang als Unternehmen, die zur „Geheimniskrämerei“ neigen. Hervorzuheben ist hierbei, dass Organisationen, die eine offene Kommunikation pflegen, ein weit vielfältigeres Wissensmanagement haben und dies auch nutzen, wohingegen bei den „Geheimniskrämern“ dieses nur sehr eingeschränkt verwendet wird.

Bei einem genaueren Blick auf die Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Verlernen zeigt sich, dass zu den „Kommunikatoren“ zuordenbare Unternehmen in Verbindung mit dem

Deutero-Learning auch das Verlernen praktiziert haben. Ein detailliertes Beispiel findet sich hierzu beispielsweise in der Aussage des Befragten B12 des Unternehmens U9. Des Weiteren zeigte sich während der Diskussion der Barrieren des Verlernens, dass auch hier parallel zur Lernbarrierendiskussion weniger Barrieren evident werden.

Zusammenfassend kann argumentiert werden, dass dieses Kontinuum im Offshoring einen besonderen Stellenwert innehat, denn nicht nur zwischen den Unternehmensmitgliedern ist die Kommunikation notwendig, sondern auch im Hinblick auf das Zusammenarbeiten mit unternehmensfremden Mitgliedern.

Tabelle 22: Muster „Kommunikation“ vs. „Geheimniskrämerei“⁸²⁵

	Positives Extrem: „Kommunikation“	Negatives Extrem: „Geheimniskrämer“
Pfad- Abweichungen	Unternehmen Pfad C Risiko- und Zielplanung liegt vor	Unternehmen Pfad A,B Zielplanung liegt vor
Lernauslöser	keine Auffälligkeiten	keine Auffälligkeiten
Lernniveau	Single-, Double- und Deutero-Learning	Single- und Double- Loop-Learning
Lernprozess	Individuelle Lernergebnisse: Fokussierung auf Verbesserung der Planung resp. Risikoplanung Sozialisierung: erfolgt freiwillig Externalisierung: verschiedenste Möglichkeiten Kombination: verschiedene Möglichkeiten Internalisierung: keine Auffälligkeiten gegenüber Extrem „Geheimnisträger“	Individuelle Lernergebnisse: Einführung einer Planung Sozialisierung: erfolgt freiwillig, resp. auf Nachfrage Externalisierung: verbale und schriftliche Weitergabe Kombination: „Try and Error“ überwiegt Internalisierung: Learning by doing
Lernbarrieren	Individuelle Lernbarrieren vorhanden	Individuelle und kollektive Lernbarrieren Barrieren des Lernens ebenfalls vorhanden
Wissens- Management	Wissensmanagement vorhanden sehr vielseitig	Wissensmanagement eingeschränkt vorhanden
Verlernen	Verlernen im Zusammenhang mit Double- und Deutero-Learning ; Verlernen ohne erneutes Lernen tritt zutage. Wenige Verlernbarrieren werden evident.	Verlernen im Zusammenhang mit Double-loop-Learning; Beispiele für Verlernbarrieren häufiger

⁸²⁵ Quelle: Eigene Erstellung.

7.5.3 „Gebranntes Kind“ versus „Offshorer“

Bezogen auf die Zukunft lohnt sich ein detaillierter Blick auf Unternehmen, die Offshoring auch weiterhin als Option ansehen und ihr Gelerntes dort einbringen möchten, und auf Unternehmen, die keinerlei Offshoringbestrebungen mehr haben.

Im Folgenden werden hierzu die beiden Extreme „Gebrannte Kinder“ und „Offshorer“ genannt. Als Fallbeispiel kann hier der Befragte B3 des Unternehmens U2 gelten.

Dieser Befragte ist der Unternehmer eines Maschinenbauunternehmens, das vor einigen Jahren nach Spanien offshoren wollte. Die Begründung für das Offshoring lag damals nach den Aussagen des Befragten im „Trend“ des Offshoring, denn der Unternehmer hatte Angst, eine wichtige Chance für sein Unternehmen zu verpassen, wenn er nicht ins Ausland gehen würde. Jedoch stellten sich sehr schnell, noch vor Beginn der ersten Produktion, Probleme am neu gewählten Standort ein. Die Stromversorgung konnte nicht sichergestellt werden und auch trotz mehrmaliger Versuche inkl. eines Standortwechsels nicht behoben werden. Das Unternehmen musste wieder nach Deutschland zurückkehren, jedoch nicht ohne, wie der Unternehmer erwähnt, explizit aus seinen Fehlern zu lernen und das Gelernte bei folgenden Offshoring-Aktivitäten (wenn es welche geben würde) respektive bei anderen Aktivitäten einzusetzen. Hierzu erklärt der Befragte B3, wie schon in der vorhergehenden Diskussion zitiert, er hätte gelernt, dass so ein „Auslandseinsatz ein ganz komplexes Geschäft ist“ und dass er in Zukunft sehr vorsichtig sein werde, wenn es um neue Trends geht. Basierend auf diesen negativen Erfahrungen, entschied der Unternehmer, dass er keine weiteren Auslandsprojekte „fürs Erste“, und wie sich bisher darstellte, bis heute mehr durchführen wollte.

Dazu gesteht er:

„Durch dieses Desaster wurde ich ein gebranntes Kind.“

und

„Ja, seither habe ich keinen Versuch mehr unternommen.“ (Befragter B3; U2)

Das Auftreten dieser extremen Ausprägung eines Kontinuums kann auch durch die Aussage eines der Experten bestätigt werden:

„Zum Beispiel habe ich einige Unternehmer kennengelernt, die sagen, sie seien ‚gebrannte Kinder‘, die Verlagerung habe überhaupt nicht funktioniert, und die würden nie mehr etwas verlagern beziehungsweise offshoren.“ (Experte E4)

Zunächst bleibt zu erwähnen, dass bei der Unterscheidung der Unternehmen nach „gebrannten Kindern“ und „Offshore-Befürwortern“ nicht immer eine eindeutige Zuordnung möglich ist. Vielmehr ist der Unternehmer B3 der Einzige, der dies so deutlich zugibt. Jedoch existieren auch Unternehmer, die das genaue Gegenteil sind und als 100%ige „Offshorer“ kategorisiert werden können. Diese Gruppe von Unternehmern wiederum nutzt ihre Lernerfolge kontinuierlich bei ähnlichen, nachfolgenden oder auch sogar parallel verlaufenden Projekten. Verschiedene Stufen des Offshoring sind für die Zukunft eine Option und werden auch entsprechend angewendet. Die meisten Unternehmen finden sich jedoch in feinen Abstufungen zwischen den beiden Extremen wieder, wie beispielsweise das Unternehmen, das sich nicht als „gebranntes Kind“ bezeichnen möchte, sondern die Option des Offshoring vielmehr aus strategischen Überlegungen nicht wahrnehmen möchte. So argumentiert beispielsweise ein Befragter, dass zukünftig die Frage in seinem Unternehmen nicht laute, wie Offshoring betrieben werden könne, sondern dass Inshoring die Zukunft sei.⁸²⁶ Auch auf der Seite der „Offshorer“ gibt es feine Abweichungen; in diesem Kontext erklärt beispielsweise ein Befragter:

„Wir prüfen regelmäßig Einkaufs- und Fertigungsmöglichkeiten im Ausland, im Wesentlichen zur Erreichung der Absatzziele.“⁸²⁷

Dieses Unternehmen kann deutlich mit dem Begriff des „Internationalisierers“ überschrieben werden; es prüft kontinuierlich seine Möglichkeiten und setzt diese auch um. Dabei spielt die Form der Internationalisierung eine untergeordnete Rolle, und es muss sich nicht immer explizit um Offshoring handeln.

Wirft man einen Blick auf das Lernen dieser beiden extremen Ausprägungen des Kontinuums, so wird klar, dass „gebrannte Kinder“ mit den Unternehmen des Pfades C (Exit) in Verbindung gebracht werden, während sich Ausprägungen des positiven Extrems in allen Pfaden wiederfinden – und damit auch in Verbindung mit dem Pfad C. Es kann also nicht gefolgert werden, dass alle Unternehmen, die dem Pfad C folgen, auch gleichzeitig „gebrannte Kinder“ werden und nie wieder Offshoring durchführen möchten.

⁸²⁶ Vgl. Interview B13.

⁸²⁷ Interview B6.

Bezüglich der Lernauslöser und der Lernniveaus treten keinerlei Diskrepanzen auf. Unternehmen beider Ausprägungen weisen zumindest Single- und Double-loop-Learning auf und waren somit fähig, nicht nur Problemlösungen zu finden, sondern auch tiefgreifendere Änderungen hervorzurufen. Hervorzuheben ist hierbei, dass auch „gebrannte Kinder“ ein Double-loop-Learning erreicht haben, welches ihnen in Zukunft zur Verfügung steht, selbst dann, wenn sie kein Offshoring mehr durchführen.

Kontraste werden auch im Lernprozess evident; dabei spielt das Lernergebnis des „Follow the Trend“ bei der extremen Ausführung der „gebrannten Kinder“ eine wesentliche Rolle. Umso näher die Befragten an dieses „Extrem“ herankommen, umso öfter erwähnen sie den Sachverhalt als Lernergebnis: Sie seien eigentlich nur einem Trend gefolgt und würden dies nicht mehr tun. Zu unterstreichen ist, dass die schriftliche Weitergabe von Wissen nur in Richtung des positiven Extrems augenscheinlich wird. Auch bei der Kombination des Wissens werden Unterschiede deutlich, denn die verschiedenen Arten, die einem Unternehmen zur Kombination des Wissens zur Verfügung stehen, werden nur von Firmen genutzt, die Offshoring nicht gänzlich ablehnen. Im negativen Extrem zeigt sich lediglich der „Trial and Error“ als angewandte Kombinationsmöglichkeit. In Anbetracht der Lernbarrieren wurde deutlich, dass die individuellen Lernbarrieren im Zusammenhang mit dem negativen Extrem merklich stärker ausgeprägt waren als bei der positiven Ausprägung, obwohl diese auch kollektive Lernbarrieren aufweist.

Abschließend zeichnet sich auch ab, dass Unternehmen, die in Richtung der negativen Ausprägung angesiedelt sind, meist ihr Wissensmanagement, wenn vorhanden, nur sehr eingeschränkt nutzen. Wirft man zu guter Letzt einen Blick auf die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Verlerndiskussion, so zeigt sich, dass in beiden extremen Ausprägungen Beispiele für das Verlernen gefunden werden können.

Tabelle 23: Kontinuum „Gebranntes Kind“ vs. „Offshorer“⁸²⁸

	Negatives Extrem: „Gebrannte Kinder“	Positives Extrem: „Offshorer“
Pfad- Abweichungen	Unternehmen der Pfade C	Unternehmen der Pfade A, B, C
Lernauslöser	keine Auffälligkeiten	keine Auffälligkeiten
Lernniveau	Keine Auffälligkeiten gegenüber dem positiven Extrem „Offshorer“	Single- und Double-loop-Learning
Lernprozess	Sozialisierung: keine Auffälligkeiten gegenüber extrem „Offshorer“ Externalisierung: verbale Weitergabe überwiegt Kombination: „Trial and Error“ überwiegt Internalisierung: keine Auffälligkeiten gegenüber Extrem „Offshorer“	Sozialisierung: erfolgt freiwillig resp. auf Nachfrage Externalisierung: verbal und schriftliche Weitergabe Kombination: verschiedene Arten der Kombination Internalisierung: Learning by doing
Lernbarrieren	Hauptsächlich individuelle Lernbarrieren vorhanden; stark ausgeprägt	Individuelle und kollektive Lernbarrieren vorhanden, jedoch wenig stark ausgeprägt
Wissens- Management	Wissensmanagement kaum vorhanden, falls doch, sehr datenorientiert	Wissensmanagement vorhanden sehr vielseitig
Verlernen	Beispiele für Verlernen können gefunden werden	Beispiele für Verlernen können gefunden werden

Basierend auf den Ergebnissen und den analysierten Mustern wird im folgenden Kapitel evaluiert, welchen Beitrag die Untersuchung liefern kann; ferner werden aus der empirischen Studie konkrete Handlungsergebnisse abgeleitet.

⁸²⁸ Quelle: Eigene Erstellung.

8 Fazit und Schlussfolgerungen

Wirtschaftsunternehmen müssen sich

„[...] den veränderten Bedingungen anpassen, aus vergangenen Erfolgen und Misserfolgen Lehren ziehen, die Irrtümer der Vergangenheit aufspüren und korrigieren, bevorstehende Bedrohungen erahnen und darauf reagieren, experimentieren, ständig innovativ sein und Bilder einer erstrebenswerten Zukunft aufzeigen und realisieren [...].“⁸²⁹

Diese Aussage ist zum einen im Kontext der Globalisierung, in der sich Unternehmen befinden, anwendbar, zum anderen beschreibt sie aber auch die Situation, in der sich Unternehmen im Zusammenhang mit dem Offshoring als konkrete Antwort auf die Globalisierung wiederfinden. Übergreifend zeigt dieses Zitat jedoch vor allem die Notwendigkeit und die zunehmende Relevanz des Lernens auf, um in Zukunft überhaupt bestehen zu können. Darauf aufbauend war es das Ziel dieser Arbeit, die bisher zu kurz gekommene Verbindung zwischen dem Lernen und dem Offshoring zu erörtern, wobei im Mittelpunkt der Untersuchung das Lernen aus negativen Erfahrungen rangierte.

8.1 Fazit

Die konkrete Forschungsfrage, die es zu beantworten galt, war, was und wie Unternehmen beziehungsweise Unternehmensmitglieder aus negativen Erfahrungen beim geplanten Offshoring lernen.⁸³⁰

In den der Empirie vorausgehenden konzeptionellen Kapiteln wurden zunächst die Begriffe des Offshoring und der Erfahrungen beleuchtet sowie eine Abgrenzung unter Berücksichtigung des zu untersuchenden Lernhintergrundes vorgenommen. Des Weiteren zeigte sich, dass die Entscheidungstheorie als Grundlage zur Lerndiskussion im Hinblick auf das Offshoring dienen kann. Dies wurde unter Rückgriff auf die Theorie von Aharoni⁸³¹ und die die Entscheidungsfindung beeinflussenden Faktoren, wie beispielsweise Ziele, Risiken und

⁸²⁹ Argyris & Schön (2002), S. 20 ff.

⁸³⁰ Hierunter fällt auch die Beantwortung der zur Forschungsfrage definierten Teilfragen; vgl. Kapitel 1.1.

⁸³¹ Aharoni (1966), S. 3 ff.

internationale Erfahrung, präzisiert. Ferner wurde das ganzheitliche Modell des Lernens⁸³² herangezogen, um einen konzeptionellen Rahmen des Lernens an sich erstellen zu können. Es offenbarte sich jedoch, dass das Modell um die Diskussion zu möglichen Lernbarrieren erweitert werden muss, da unter Berücksichtigung seiner ursprünglichen Form die Frage „Warum nicht gelernt wurde?“ konzeptionell nicht eingeordnet werden konnte. Es galt ebenfalls zu klären, wodurch das Lernen ausgelöst wurde. Während der Darstellung der einzelnen Komponenten des konzeptionellen Rahmens erwies sich immer wieder der Einfluss der Kultur als ausschlaggebend. Aus diesem Grund wurde sie in die verschiedenen Diskussionen inkludiert und ihre übergreifende Dominanz veranschaulicht.

In der sich anschließenden empirischen Analyse konnten Abweichungen vom Zielpfad abgeleitet werden, die den weiteren Offshoringablauf in unterschiedlicher Weise bestimmen. Basierend darauf konnten Aspekte des Lernens, wie die Lernauslöser, der Lernprozess, Lernbarrieren, und der lernfördernde Kontext innerhalb eines Unternehmens je nach Pfadausprägung überprüft und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Pfaden herausgefiltert werden. Es zeigte sich auch, dass ein wesentlicher Bestandteil des Lernens noch nicht explizit im konzeptionellen Rahmen berücksichtigt war – das Verlernen, welches jedoch einer genaueren Betrachtung bedurfte. Abschließend wurden Muster resp. Kontinuen aufgezeigt, die aus der Gesamtheit der empirischen Ergebnisse des Lernens aus negativen Erfahrungen beim Offshoring resultieren.

Bei der genaueren Betrachtung der empirischen Ergebnisse unter Berücksichtigung des konzeptionellen Rahmens zeigt sich, dass dessen Ansatzpunkte in der Empirie zutage traten. Die im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung diskutierten Ziele, Risiken und Erfahrungen spielten gerade bei der Konzeption der Pfade eine wesentliche Rolle. Jedoch kristallisierte sich auch im Zusammenhang mit den Problemen beim Offshoring heraus, dass der konzeptionelle Rahmen um die Diskussion zu einfachen, komplizierten und komplexen Problemen erweitert werden muss.

Des Weiteren wurden die verschiedenen, im konzeptionellen Rahmen angesprochenen Lernperspektiven in der Empirie ersichtlich; es ergaben sich Lernauslöser und Lernbarrieren, die im konzeptionellen Rahmen zur Ausdehnung des ganzheitlichen Modells genutzt wurden. Dabei wurde deutlich, dass besonders individuelle Barrieren das Lernen und die Wissensverbreitung im Unternehmen steuern und im schlimmsten Fall zum kompletten Erliegen

⁸³² Vgl. Nonaka (1994), S. 14 ff.

bringen können. Auch ist zu unterstreichen, dass die Befragten hauptsächlich der im konzeptionellen Rahmen im Kontext mit dem Wissensmanagement visualisierten Kodifizierungsstrategie folgten. Im Zuge dieser eingehenden Beschäftigung mit den empirischen Ergebnissen im Zusammenhang mit dem Lernen wurde aber auch deutlich, dass die theoretische Diskussion zum Lernen um einen wesentlichen Bestandteil erweitert werden muss, um die Ergebnisse der empirischen Studie sauber einordnen zu können. Aus diesem Grund wurde die Diskussion um den Schritt des „Verlernens“ unter Einbeziehung der Theorie von *Hedberg* ergänzt.⁸³³ Unter Einbeziehung der Theorie des Verlernens sowie der empirischen Ergebnisse wurden die ursprünglichen Hauptthemenfelder des theoretischen Rahmens erneut diskutiert (Auslöser, Lernprozesse, Barrieren und Wissensmanagement).

Als ein wesentlicher Bestandteil der anschließenden Musterdiskussion ließ sich die alles umfassende Prägung der Kultur, die sich schon in der konzeptionellen Darstellung herausgebildet hatte, bestätigen. Dabei fungiert die Kultur zum einen als Einflussgröße auf das Geschehen, zum anderen ist sie aber auch häufig der entscheidende Auslöser für Pfadabweichungen, das Lernen und die Entstehung von Lernbarrieren. Dabei okkupieren die einzelnen Kulturdimensionen in den verschiedenen Diskussionen unterschiedlich einflussreiche Funktionen, jedoch wurde die herausragende Stellung der Landes- und Unternehmenskultur augenscheinlich.

Abschließend bleibt anzumerken, dass nicht alle Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung völlig neu sind. So wurden die Probleme, die beim Offshoring entstehen, und die negativen Erfahrungen, die Unternehmensmitglieder beim Offshoring machten, bereits debattiert.⁸³⁴ Diese Studie konnte jedoch mithilfe der Fokussierung auf das Lernen und somit unter Einbeziehung der Entscheidungs- sowie Lerntheorie eine neue Perspektive einnehmen. Dadurch war es möglich, Resultate zu gewinnen, die über die bisherigen Ergebnisse zu negativen Erfahrungen beim Offshoring hinausgehen und vor allem Erkenntnisse sowie Zusammenhänge in Verbindung mit dem Lernen bilden.

⁸³³ Hedberg (1981), S. 3 ff.

⁸³⁴ Vgl. beispielsweise Schulte (2002), S. 127 ff.

8.2 Abgeleitete Handlungsempfehlungen

Wie schon in Kapitel 1.2 erwähnt, wird die Betriebswirtschaft im Zuge dieser Arbeit als eine anwendungsorientierte Wissenschaft angesehen,⁸³⁵ jedoch bleibt diese Zielsetzung auf praktischer Ebene darin bisher unbearbeitet. Aufgrund dessen werden im Folgenden aus den Ergebnissen der empirischen Analyse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im ersten Teil werden die Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung präsentiert, gefolgt von Empfehlungen an die Unternehmen, die in Verbindung mit dem Lernen stehen.

8.2.1 Implikationen auf die Entscheidungsfindung

Wie während der Studie evident wurde, können Unternehmen Erfahrungen von vorausgehenden Internationalisierungsaktivitäten während der Offshoringentscheidung und der Offshoringdurchführung involvieren; deshalb sollten sie im ersten Schritt versuchen, während der Entscheidungsfindung dieses vorhandene Wissen sowie die gemachten Erfahrungen zutage zu fördern, zu analysieren und darauf aufbauend in die Entscheidungsfindung einzubauen.

Des Weiteren offenbarte sich, dass bei einer Entscheidung zum Offshoring verschiedene Aspekte der Umwelt berücksichtigt werden müssen. Dabei ist es für jedes Unternehmen wichtig zu befinden, welcher davon besonders beachtet werden soll, wobei sie die besondere Wichtigkeit der umgebenden Länderkultur sowie auch die Unternehmenskultur mit in Betracht ziehen sollten. Anwendungsfähig wäre in diesem Fall beispielsweise das in Kapitel 3.3.1 beschriebene Schichtmodell von *Dülfer*⁸³⁶, das als Filtermodell von Managern resp. Entscheidungsfindern instrumentalisiert werden kann.

Auch stellte sich heraus, dass viele Unternehmen von falschen Annahmen ausgegangen sind und daher Probleme beim Offshoring bekamen. Diese fehlerhaften Annahmen entstanden u.a. durch Nichtintegration oder eine nur begrenzte Integration externer Wissensbestände, die jedoch gemäß der zugrunde gelegten Definition ein Teil der Wissensbasis sein sollten.⁸³⁷

⁸³⁵ Vgl. Ulrich (1984), S. 143.

⁸³⁶ Dülfer & Jöstingmeier (2008), S. 239 ff.

⁸³⁷ Vgl. Kapitel 4.2.

Basierend darauf leitet sich die Handlungsempfehlung an Unternehmen ab, ihre Informationssammlung und -integration vor und während der Entscheidungsfindung auszuweiten und zu vertiefen. Anbieten würde sich hierfür die Zusammenarbeit mit örtlichen Industrie- und Handelskammern sowie Verbänden; aber auch Unternehmensberater können Wissen liefern. Des Weiteren können Informationen in Verbindung und durch die Beobachtung von Konkurrenten, Lieferanten und anderen Marktbegleitern generiert werden. Die konkrete Gestaltung der Wissenserzeugung resp. des Lernens ist natürlich explizit auf das Unternehmen und seine Möglichkeiten, auch im finanziellen Sinne, zuzuschneiden. Einen wesentlichen Einfluss spielt hierbei aber auch die „Offenheit“ des Unternehmens, neues Wissen anzunehmen und die Bereitschaft dafür, eigenes Wissen eventuell aufzugeben.

Die Ziel- und Risikoplanung war bei einigen Unternehmen nur sehr eingeschränkt vorhanden; beide sind eng mit den zur Verfügung stehenden Informationen verbunden; jedoch sollten sie in jedem Falle in die Planung des Offshoring integriert und möglichst detailliert realisiert werden. Besonders im Zusammenhang mit dem Offshoring ist dies von herausragender Bedeutung, da ersichtlich wurde, dass die Einflussgrößen weitaus höher und komplexer sind als teilweise bei anderen Prozessen resp. Projekten.

8.2.2 Implikationen im Zusammenhang mit dem Lernprozess

Nachdem im vorausgegangenen Abschnitt die Handlungsempfehlungen an die Unternehmen im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung ausgesprochen wurden, wird im Folgenden der Fokus auf das Lernen aus negativen Erfahrungen an sich gerichtet.

Wie während der Studie extrahiert wurde, fand bei allen Unternehmen Single-loop-Learning statt. Double-loop-Learning trat weniger und Deutero-Learning noch seltener auf. Jedoch ist gerade dieses Deutero-Learning beim Bestehen in einer sich ständig ändernden Umwelt besonders wichtig. Aus diesem Grund sollten Unternehmen versuchen, dieses Tiefenlernen mit allen Mitteln zu fördern, denn erst wenn ein Unternehmen fähig ist, auf verschiedenen Lernniveaus zu lernen, kann es den Anforderungen einer globalen Umwelt, bei deren Bewältigung die Lernfähigkeit die entscheidende Rolle spielt, gerecht werden. Aus diesem Grund sollten die Unternehmen prüfen, in welchem Maße sie dazu beitragen können, dass ihre Unternehmensmitglieder lernen. Wichtig ist ferner, welche Voraussetzungen sie schaffen müssen, um das „Lernen des Lernens“ in ihrem Betrieb zu gewährleisten.

Besonders wesentlich erscheint es in dieser Hinsicht auch, die individuellen Lernergebnisse zu externalisieren und im weiteren Ablauf anzuwenden. Dafür ist von den Unternehmen die

Analyse des Lernprozesses im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer als Ausgangspunkt zu wählen. Darauf beruhend sollten Unternehmen ihre Position im Lernprozess identifizieren, um nachfolgende Aktivitäten und Verbesserungen entsprechend realisieren zu können. Im ersten Schritt zur Verbesserung ist es daher ratsam sicherzustellen, dass Mitarbeiter Wissen an ihre Teammitglieder weitergeben – sei es durch einen freiwilligen Wissenstransfer oder durch Nachfragen von Teamkollegen –, denn erst wenn dies geschieht, können die weiteren Schritte im Wissenstransfer inkl. der Externalisierung erfolgen. Dabei spielt u. a. die Motivation der Mitarbeiter, Wissen weiterzugeben, eine entscheidende Rolle. Deswegen lautet die Handlungsempfehlung an die Unternehmen, eine Motivationsatmosphäre zu schaffen, welche die Unternehmensmitglieder dazu motiviert, eigene Lernergebnisse weiterzuleiten. Angewendet werden können hierbei beispielsweise ein entsprechendes Vergütungssystem, ein Ideenprogramm oder Schulungen sowie Motivationstrainings. Des Weiteren wurde in Bezug auf die Externalisierung klar, dass die verbale Weitergabe von Wissen von großer Bedeutung ist. Diese Form der Wissensweitergabe wird aber wesentlich von der Qualität des Miteinanders zwischen den Unternehmensmitgliedern geprägt und sollte mithilfe von Leitlinien sowie einer gelebten Unternehmenskultur vom Unternehmen determiniert werden. Die Voraussetzungen für die verbale Weitergabe sind natürlich nicht nur das Miteinander, sondern vor allem die Möglichkeit der Kommunikation. Konkret bedeutet dies für die Unternehmen, dass sie sicherstellen müssen, dass die Unternehmensmitglieder miteinander kommunizieren können, was beispielsweise bei unterschiedlichen angewendeten Sprachen mithilfe von Sprachkursen oder durch den Einsatz von Dolmetschern unterstützt werden kann.

Wie sich ebenfalls zeigte, beschreiten Unternehmen verschiedene Wege, um das Gelernte zu kombinieren und neues Wissen zu gestalten. Grundsätzlich sollten Unternehmen hierbei die für sie geeignetsten und durchführbarsten Varianten auswählen, wie etwa die angesprochene Möglichkeit gemeinsamer Meetings oder Telefonkonferenzen. Jedoch sollten sie auch ein gewisses Maß an Kreativität walten lassen, um das bestmögliche Wissenskombinationsergebnis zu erreichen. Grundlegend für alle diese Varianten, aber natürlich auch für das zur Kombination angewandte Trial-and-Error-Prinzip, ist eine unterstützende und gelebte Unternehmenskultur.

Abschließend ist jedoch anzumerken, dass alle die oben gemachten Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit dem Lernen von besonderer Relevanz und insbesondere zur Generierung von neuem Wissen unabdingbar sind; jedoch fehlen bisher Handlungsempfehlungen, die den Unternehmen helfen können, das für das „Ersetzen“ von Wissen

unabdingbare „Verlernen“ in ihr Unternehmen zu implementieren. Grundsätzlich gilt hierfür, dass ein klarer Plan, wie Verlernen im Unternehmen vorstatten gehen soll, vorliegt, denn „[...] *business organizations cannot afford to have an unplanned approach [...]*.“⁸³⁸ Wirft man einen genaueren Blick auf das Verlernen, so zeigt sich, dass einige Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit dem dafür notwendigen Verlernzyklus gegeben werden können.

Im ersten Schritt ist es hierbei wichtig, dass einzelne Individuen dabei unterstützt werden, über mögliches obsoletes Wissen nachzudenken, unabdingbar ist hierbei aber auch die schon mehrfach empfohlene offene und aufgeschlossene Unternehmenskultur. Um den zweiten Schritt, der die individuelle Überlegung beinhaltet, ein mögliches obsoletes Wissen auf eine organisationale Ebene zu heben, muss natürlich für das jeweilige Unternehmensmitglied die Zukunft(vision) des Unternehmens klar erkennbar sein. Neben den bereits diskutierten Punkten im Zusammenhang mit dem Lernen kann hier der Einsatz von Kommunikations- resp. Diskussionsformen, wie beispielsweise das Storytelling, aber auch die Arbeit mit Bildern und Videos, nur empfohlen werden,⁸³⁹ um eine gemeinsame Diskussion zur zukünftigen Zielvision im Unternehmen, aber auch ganz konkret zum Offshoringprojekt anzustoßen und auf diesem Wege Wissen zu identifizieren, welches nicht mehr benötigt wird. Auch der weitere Schritt, in dem das Wissen dann konkret „verlernt“ und/oder mit neuem Wissen ersetzt wird, bedarf einer Empfehlung für das Unternehmen. Hierfür sollte in jedem Unternehmen die Unterstützung durch das (Top)Management zur Verfügung stehen, um mithilfe von dessen Erfahrung die wichtigsten Schritte zu tun. Basierend darauf ist dann hoffentlich das neue Wissen, welches das alte ersetzt hat, zu „[...] *the common and explicit property of everyone in the organization*“⁸⁴⁰ geworden. Aber auch hier ist eine Unterstützung durch das Topmanagement unabdingbar, und natürlich müssen die Mitarbeiter entsprechend motiviert werden, um diesen Schritt des Unlearnings erneut gehen zu können.

Jedoch gelingt es nicht immer, dass der Lern- oder Verlernprozess ohne Unterbrechungen abläuft, wie in der Studie illustriert wurde. Aufgrund dessen werden im Folgenden Handlungsempfehlungen gegeben, die den Unternehmen dabei helfen sollen, diese Lernbarrieren aufzulösen oder erst gar nicht entstehen zu lassen.

⁸³⁸ Azmi (2008), S. 247.

⁸³⁹ Vgl. Srithika & Sanghamitra (2009), S. 72.

⁸⁴⁰ Vuuren/Crous (2005), S. 399 ff.

8.2.3 Implikationen im Zusammenhang mit Lernbarrieren

Basierend auf dem grundsätzlichen Ergebnis, dass Barrieren sowohl beim Lernen als auch beim Verlernen vorhanden sind und sich diese sehr ähnlich oder gar gleich sind, lässt sich als Empfehlung für die Unternehmen ableiten, dass sie im ersten Schritt mögliche Barrieren, die in ihrem Unternehmen vorherrschen, identifizieren müssen.

Anhand der Analyse wurde auch ersichtlich, dass die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens eine wichtige Funktion beim Auf- oder Abbau von Barrieren, vor allem im Zusammenhang mit den diskutierten Barrieren des Lernens, einnimmt. Darauf fußend ist ersichtlich, dass eine offene Unternehmenskommunikation für das Lernen, aber auch für das Verlernen entscheidend ist. In diesem Kontext sollten die Unternehmen darauf achten, einen strukturierten Prozess der Information der Unternehmensmitglieder resp. des definierten Offshoringkreises vor allem in Verbindung mit der Zieldefinition zu gewährleisten, denn nur wer seinen Zustand kennt, kann Abweichungen davon feststellen⁸⁴¹ bzw. obsoletes Wissen identifizieren. Die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten sind hierbei vielfältig und sollten der Ausprägung des Unternehmens resp. des Offshoringprojektes angepasst werden. Dabei sind sie gleichermaßen zur Beseitigung von Lern- als auch von Verlernbarrieren zu empfehlen. Häufige Anwendung finden hierbei – neben den bereits erwähnten Betriebsversammlungen – Einzelinformationsgespräche und wöchentliche Besprechungen. Einige dieser Aktionen wurden von den Unternehmen schon eingesetzt, jedoch oft nicht in ausreichendem Maße resp. in einer nicht zum Ziel führenden Form.

Ferner kristallisierte sich heraus, dass besonders häufig individuelle Lernbarrieren auftauchen. Hierzu kann den Unternehmen die Empfehlung gegeben werden, diese Lernbarrieren kritisch zu betrachten. Es empfiehlt sich, besonderen Wert auf den Menschen an sich und seine Bedürfnisse zu legen, aber auch dafür zu sorgen, dass auf der individuellen Ebene überhaupt ein Interesse daran besteht, sich nicht nur mit der Thematik des Lernens, sondern auch mit der des Verlernens auseinanderzusetzen. Aber auch die auf kollektiver Ebene vorhandenen Barrieren des Transfers bedürfen der Achtsamkeit durch das Management im Falle des Lernens wie auch Verlernens. Dabei sollte ein bejahender und unterstützender Ansatz, der die Stärken der Mitarbeiter hervorhebt, in den Mittelpunkt gerückt werden.

⁸⁴¹ Vgl. Kapitel 3.2 und die vorausgehende Diskussion zu den Handlungsempfehlungen, abgeleitet aus dem Lernen (8.2.2).

Generell spielen hierbei die Unternehmenskultur sowie die Unterstützung durch das Management eine wesentliche Rolle, jedoch darf in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben, dass die Kultur häufig zur Entstehung von Lernbarrieren beiträgt. Diesem Problem können Unternehmen nur mithilfe eines offenen und vertrauensvollen Miteinanders begegnen, das in ihren Leitlinien resp. ihrer Unternehmenskultur klar und deutlich verankert ist sowie durch verschiedene Aktivitäten auch gelebt wird. Außerdem sollte eine positive Fehler-toleranz gefördert werden. Ferner ist es essenziell, eine Unternehmenskultur zugrunde zu legen, die Platz und Verständnis für landeskulturelle Unterschiede lässt und Ansätze zur Lösung kultureller Konflikte bietet.

Wie bereits angesprochen, spielt der Einfluss der Kultur bei den abgeleiteten Handlungsempfehlungen im Zusammenhang mit den einzelnen Bereichen des Lernens eine wesentliche Rolle; gleichzeitig wird evident, dass sie dies auch im Zusammenhang mit der Gestaltung eines lernfördernden Umfeldes tut. Jedoch kann das Unternehmen sein Lernen auch durch die Erweiterung beziehungsweise Einführung eines Wissensmanagements forcieren. Die Konsequenz ist eine zielfokussierte Ausgestaltung des Wissensmanagements, um das Lernen, aber auch das Verlernen aus dem Offshoring umsetzen zu können und damit Sorge zu tragen, dass das richtige Wissen auch in Zukunft für das Unternehmen bei weiteren Offshoringprojekten, aber auch bei anderen Projekten zur Verfügung steht.

8.2.4 Implikationen im Hinblick auf die Nutzung eines Wissensmanagements

Da die Voraussetzungen bei jedem Unternehmen unterschiedlich sind, stellt die Ausgestaltung des Wissensmanagements an sich eine individuelle Aufgabe dar, doch wurde durch die Untersuchung die hervorgehobene Wichtigkeit des folgenden Punktes offenkundig.

Wie gezeigt, hat sich herauskristallisiert, dass es sich beim generierten Wissen beim Offshoring hauptsächlich um ein implizites Wissen der Mitarbeiter handelt, das expliziert werden muss, um organisationales Lernen hervorzurufen. Somit sollte sich die Hauptaufgabe des Wissensmanagements auf die Externalisierung von Wissen konzentrieren. Demgegenüber wurde jedoch aus den empirischen Ergebnissen deutlich, dass die meisten Unternehmen ihr Wissensmanagement auf die Informationstechnologie resp. die Datenaufbewahrung ausrichteten. Diese Methode wird normalerweise empfohlen, wenn es um das explizite und nicht um das implizite Wissen geht, das externalisiert werden muss.

Bezogen auf die Ergebnisse kann eine Handlungsempfehlung an die Unternehmen gegeben werden, die beinhaltet, den bisherigen, evident gewordenen Ansatz in Richtung eines

Personifizierungsansatzes, der die Unternehmensmitglieder in den Vordergrund platziert, abzuändern. Dabei stehen den Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verfügung: Als Beispiel können hier Schulungen, Training und Coaching genannt werden. Wichtig ist dabei, die Instrumente individuell auf das Unternehmen anzupassen und die vorausgehend diskutierten Anforderungen zu integrieren. Zusammenfassend kann resümiert werden, dass man

*„[...] durch die Förderung analytischer, logischer, kombinatorischer und selbstreferentieller Fähigkeiten [...] die Chance [erhöht], aus dem Erfahrenen weitergehende Schlüsse zu ziehen und [man] [...] die Basis für adäquate Prozesse des double- und triple-loop learning formt“.*⁸⁴²

Auch im Zusammenhang mit dem Verlernen ist die Fokussierung auf einen Ansatz, der den Mensch in den Mittelpunkt stellt, nur zu empfehlen, denn allein das Individuum kann Wissen, das verlernt werden muss, identifizieren. Wie auch beim Lernen sollten des Weiteren Bemühungen erfolgen, um die Externalisierung des obsoleten Wissens voranzutreiben und somit sicherzustellen, dass nicht nur auf individueller, sondern auf organisationaler Ebene verlernt wird. Eine Fokussierung nur auf die operativen Teile einer Routine, die beispielsweise durch das einfache Löschen von Wissen aus elektronischen Datenbanken eliminiert werden können, ist ebenfalls somit nicht zu empfehlen. Denn dieses „Eliminieren“ ist noch lange kein Garant dafür, dass die performative Komponente der Routine auf der individuellen- oder auf der kollektiven Ebene ebenfalls verlernt wurde und zukünftig nicht mehr angewendet wird. Des Weiteren schreibt *Wagenknecht*, die ihre Arbeit zum Lernen und Verlernen verfasste:

*„One of the key issues identified by this paper is the importance of considering the emotional element involved in any change or unlearning, at both the individual and organisational level.“*⁸⁴³

Eben dieses *“emotional element”*⁸⁴⁴ unterstreicht noch einmal die Wertlosigkeit eines rein technikorientierten Ansatzes; diesen Umstand sollten Unternehmen daher dauerhaft in ihre Überlegungen mit einfließen lassen.

⁸⁴² Schüppel (1996), S. 283.

⁸⁴³ Windeknecht & Delahaye (2004), S. 7.

⁸⁴⁴ Ebd., S. 7.

Abschließend kann also konstatiert werden, dass es, um sich in der globalen Welt behaupten und aus den negativen Erfahrungen beim Offshoring Nutzen ziehen zu können, für die Unternehmen mindestens notwendig ist, den bisherigen Lern-, aber auch Verlernprozess klar zu analysieren, wobei kollektive und individuelle Lernmodelle zur Einordnung dienen können.⁸⁴⁵ Basierend darauf müssen Firmen im nächsten Schritt Lern- sowie Verlernbarrieren identifizieren, um aus den Ergebnissen ein Wissensmanagement zu kreieren, welches auf die konkreten Anforderungen des eigenen Unternehmens ausgerichtet sein sowie die empirischen Ergebnisse zum Wissensmanagement berücksichtigen sollte.⁸⁴⁶ Zu guter Letzt muss das Unternehmen aber in all seinen Handlungen vor allem den Kulturfaktor bedenken, da sich dieser in allen Bereichen der Untersuchung zum Lernen als entscheidend erwiesen hat. Ganz allgemein ist von den Unternehmen zu berücksichtigen, dass getroffene Entscheidungen oder ergriffene Maßnahmen Einfluss auf die verschiedensten Bereiche des Lernens haben können und daher ihr Für und Wider abgewogen werden muss.

8.3 Weiterer Forschungsbedarf

Wie in der Studie zu sehen, ist es ein „steiniger Weg“, den die Unternehmen derzeit in der sich durch die Globalisierung ständig ändernden Umwelt beschreiten. Und wie mehrfach während der Arbeit bestätigt wurde, ist es essenziell zu lernen, denn nur mithilfe ihrer Lernfähigkeit können sich Firmen anpassen. Diese hervorgehobene und immer wichtiger werdende Position des Lernens wird zukünftig aber nicht nur im Kontext mit dem Offshoring von Belang sein, sondern auch im wirtschaftlichen Denken immer weitere Kreise ziehen. Basierend auf dieser Erkenntnis ist zu unterstreichen, dass das Lernen in den Mittelpunkt der verschiedensten Bereiche der wirtschaftlichen Überlegungen und insofern auch in den Fokus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung rücken sollte. Ebenso ist es jedoch auch wichtig, das Verlernen eng in Beziehung zur Lerndiskussion zu stellen, denn auch im Zusammenhang mit dem Verlernen hat sich gezeigt, dass Unternehmen zukünftig „verlernen“ können müssen, um dem Wandel zu folgen. Somit kann das bisherige Ignorieren dieser Komponente nicht länger durchgehalten werden. Wie schon erwähnt,⁸⁴⁷ fehlt es derzeit aber noch an empirischen

⁸⁴⁵ Vgl. Schüppel (1996), S. 192 f.

⁸⁴⁶ „Die konkrete Ausformung des Wissensmanagements entlang verschiedener Gestaltungsdimensionen stellt sich dabei als Schritt in einer Folge dar.“ Schüppel (1996), S. 192.

⁸⁴⁷ Vgl. hierzu Kapitel 7.4.1.

Untersuchungen sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene.⁸⁴⁸ Diejenigen Artikel, die in der näheren Vergangenheit veröffentlicht wurden, fokussierten meist auf Erfahrungen von Unternehmensberatern und Praktikern in Unternehmen.⁸⁴⁹ Gefordert wird somit also auch eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Verlernen in den verschiedenen Bereichen der Wirtschaft, bei der das Verlernen nicht nur als Nebenprodukt der Lerndiskussion betrachtet wird.

Im Zusammenhang mit dem Offshoring wäre es generell von Interesse anzuvisieren, in welcher Form das Offshoring in den nächsten Jahren abläuft, denn wie schon während dieser Arbeit und unter Berücksichtigung verschiedener Studien gezeigt wurde, ändert sich das Offshoringverhalten der Unternehmen kontinuierlich. Von besonderer Prägnanz ist die zukünftige Entwicklung der Unternehmen, die zwar aus ihren negativen Erfahrungen gelernt haben, aufgrund dessen aber beschlossen haben, keine weitere Offshoringaktivitäten anzustreben. Hier könnte eine Langzeitstudie dienlich sein.

Zukünftig wäre es auch wichtig, verschiedene Blickpunkte und Verknüpfungen der vorhandenen Partialansätze zum Offshoring, die hauptsächlich aus der Internationalisierungstheorie stammen, mit dem Lernen in Verbindung zu bringen. Dies ist der Komplexität des Offshoring bei gleichzeitigem Nichtvorhandensein expliziter Offshoringtheorien geschuldet. Diese Betrachtungen können dazu beitragen, neue Ergebnisse zu erzielen – auch wenn dadurch die Herausforderung steigt, diese komplexen Gebilde der Theorie zu meistern.

Die Entwicklung des Lernens beim Offshoring ist mit Interesse zu verfolgen. Es wäre eine sinnvolle Fortführung dieser Studie, die befragten Unternehmen nach einer gewissen Zeit erneut zu befragen, um weitere qualitative Erkenntnisse darüber zu erlangen, inwieweit sich die Ergebnisse geändert haben bzw. inwieweit das Lernen aus den negativen Erfahrungen beim Offshoring fortgeschritten ist. Des Weiteren würde sich herausstellen, wie die Unternehmen das Gelernte aus gemachten Offshoringenerfahrungen einsetzen. Prognostiziert man, dass die Erfahrungen bei der Internationalisierung und auch das Lernen aus dem Offshoring, wie in der Studie dargestellt, erfolgten, werden die heute Offshoring betreibenden Unternehmen ihr Können und Wissen auch bei künftigen Offshoringprojekten einsetzen.

Zu klären wäre hier, wie das Lernen aus Problemen beim Offshoring konkret zukünftige Standortentscheidungen resp. die Entscheidungsfindung während des Offshoring beein-

⁸⁴⁸ Vgl. Windeknecht & Delahaye (2004).

⁸⁴⁹ Vgl. Duffy (2003).

flusst.⁸⁵⁰ Jedoch ist auch eine noch weitere Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Unternehmensebene denkbar, die deshalb Inhalt weiterer Untersuchungen sein sollte.

Auch in Verbindung mit dem Verlernen besteht noch ausgiebiger Forschungsbedarf, denn grundsätzlich stehen noch Fragen offen, wie beispielsweise ein „*discarding obsolete and misleading knowledge*“⁸⁵¹ definiert wird. Des Weiteren ist die Verknüpfung von individuellem Verlernen und organisationalem Verlernen noch ein weites Forschungsfeld. Oder mit den Worten von *Windeknecht/Delahaye* ausgedrückt:

*“Although many have written about the notion of unlearning, it would appear that there is a genuine lack of empirical studies relating to unlearning and its impact on attempts, at both an individual and organisational level.”*⁸⁵²

Das Gleiche gilt für das Feld der Barrieren, die das Verlernen verhindern.

Im Zusammenhang mit dem Offshoring und dem Verlernen sind auch weiterhin Fragen zu untersuchen, die sich mit dem konkret aufgegebenen Wissen beschäftigen. Trotz des vorhergehenden Fokus auf die qualitative Forschung kann grundsätzlich statuiert werden, dass in Verbindung zwischen dem Offshoring und dem Lernen resp. Verlernen auch quantitative Studien, die Ergebnisse aus den qualitativen Studien aufgreifen, wünschenswert wären.

Gerade vor dem Hintergrund der Wichtigkeit des Lernens ist es in Zukunft sowohl für die qualitative als auch für die quantitative Forschung besonders bedeutend, den Blickwinkel über den Lernprozess, der das Verlernen beinhaltet, hinaus zu lenken und die lernfördernden Kontexte und auch die lernbehindernden Faktoren zu integrieren. Hierbei rückt die Verbindung zum in den letzten Jahren schon eingehend erforschten Wissensmanagement in den Vordergrund, und es stellt sich die Frage, wie die bisher identifizierten Instrumente in den Unternehmen angewendet werden. Es empfiehlt sich, auch zukünftig zu beobachten, ob diese Instrumente im Zusammenhang mit dem Lernen, aber auch dem Verlernen beim Offshoring ausreichend sind oder ob eine Konstruktion neuer Instrumente notwendig ist.

Aber nicht nur die generelle Untersuchung von Lernen in Verbindung mit dem Offshoring ist zukünftig von Interesse, auch zu den entwickelten Pfadabweichungen können weitere Untersuchungen einen Beitrag leisten und die Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem

⁸⁵⁰ Vgl. beispielsweise Peters et al. (2006).

⁸⁵¹ Hedberg (1981), S. 3.

⁸⁵² Windeknecht & Delahaye (2004), S. 3.

Lernen erweitern. Hierbei taucht u. a. die Frage nach weiteren Mustern des Lernens auf. Eng damit verbunden ist die grundsätzliche weitere Untersuchung von negativen Erfahrungen in Bezug auf das Lernen, denn nicht nur beim Offshoring wird offensichtlich, dass positive Erfahrungen weit häufiger in Verbindung mit dem Lernen gebracht werden als negative.⁸⁵³ Die weitere Verknüpfung von negativen Erfahrungen mit dem Verlernen wäre ebenfalls ein äußerst interessantes Forschungsgebiet. Des Weiteren könnten in diesem Zusammenhang ebenfalls auf die entwickelten Pfade zurückgegriffen werden, wie auch eine weiterreichende Verknüpfung mit Ergebnissen zum Verlernen wünschenswert wäre.

Zum entscheidenden Einfluss der Kultur bleiben viele Fragen offen. So wurde während der Untersuchung das „Stigma des Scheiterns“ beispielsweise nur kurz angesprochen. Ebenso herrscht noch Forschungsbedarf im Hinblick auf den Einfluss der Länderkulturen und die Ausgestaltung der Unternehmenskultur.

Aufgrund der vielen, noch zu erforschenden und zu analysierenden Fragen sowie der vielen tangierten Bereiche und der Komplexität der einzelnen Komponenten kann schnell der Eindruck entstehen, es gebe hier nur offene Fragen, aber keine Antworten. Dem gegenüber steht diese Studie. Sie kann zwar bei Weitem nicht alle Fragen klären, und der Bedarf an weiteren Studien ist aufgrund der Komplexität der beiden Komponenten und deren Einbettung in eine vielfältige und sich schnell ändernde Umwelt groß, doch darf Eines nicht vergessen werden: Ein Anfang ist gemacht, oder mit den Worten von Marcus Tullius Cicero gesagt:

„Aus kleinem Anfang entspringen alle Dinge.“⁸⁵⁴

⁸⁵³ Vgl. Elliott et al. (2000), S. 17 ff.

⁸⁵⁴ Marcus Tullius Cicero, röm. Redner u. Schriftsteller (106–43 v. Chr.).

Literaturverzeichnis

- Adam, D.** (1996): Planung und Entscheidung. Modelle, Ziele, Methoden; mit Fallstudien und Lösungen. 4., vollst. überarb. und wesentlich erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Agocs, C.** (1997): Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction, and repression. *Journal of Business Ethics*, Jg. 16, H. 9, 917–931.
- Aharoni, Y.** (1966): The foreign investment decision process. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Alavi, M. & Leidner, D. E.** (2001): Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Jg. 25, S. 107–136.
- Ali, W.** (2007): Die kulturelle Dimension als erfolgskritischer Faktor in Offshoring Projekten. Bonn: Grin.
- Alvarez, V. S. & Merino, T. G.** (2003): The history of organizational renewal: evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, Jg. 24, S. 1437–1461.
- Amberg, M. & Wiener, M.** (2006): IT-Offshoring. Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/3-7908-1733-3>, gelesen am 29.05.2010.
- Arbogast, J.** (2005): Auslöser von Lernprozessen und organisationalem Lernen. Siegen: Grin.
- Argyris, C. & Schön, D. A.** (1974): Theory in practice. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C.** (1990): Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning. 1. Aufl. Boston, Mass. [u. a.]: Allyn and Bacon.
- Argyris, C.** (1991): Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, Jg. 69, H. 3, S. 99–109.
- Argyris, C.** (1993): Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change. 1. Aufl. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Argyris, C.** (1996): Organizational learning II: Theory, method, and practice. Reading, Mass. [u. a.]: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. A.** (1978): Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Mass. [u. a.]: Addison-Wesley.

- Argyris, C. & Schön, D. A.** (2002): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Azmi, F.T.** (2003): Attaining competitive advantage through strategic learning: a model. *Indian Journal of Training & Development*, Jg. XXXIII, H. 1/2, S. 5–14.
- Azmi, F. T.** (2008): Mapping the learn-unlearn-relearn model: Imperatives for strategic management. *European Business Review*, Jg. 20, H. 3, S. 240–259.
- Azmi, F. T.** (2005): Managing change through organizational unlearning: strategic building Blocks. In: Haque, M. I. (Hrsg.): Strategic Human Resource Management: Emerging Dimensions and Trends, New Delhi: Excel Books.
- Bach, N. & Homp, C.** (1998): Instrumente des Wissensmanagements. *Zeitschrift für Organisation*, Jg. 3, S. 139–146.
- Backhaus, K. & Büschken, J. & Voeth, M.** (2003): Internationales Marketing. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bacon, G. & Machan, I. & Julien, D.** (2007): Stranded overseas. *Manufacturing*, Jg. 86, H. 6, S. 38–42.
- Bamberger, I. & Coenenberg, A. G.** (2002): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 11., überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Bamberger, I. & Evers, M.** (2002): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: Macharzina, K. & Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management, Grundlagen – Instrumente – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 102–137.
- Bamberger, I. & Wrona, T.** (1997): Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen. *ZfB*, Jg. 67, H. 7, S. 713–735.
- Bateson, G.** (1972): Steps to an ecology of mind. New York: Ballantine Books.
- Baumgartner, P.** (1993): Der Hintergrund des Wissens: Vorarbeiten zu einer Kritik der programmierbaren Vernunft. Klagenfurt: Kärntner Dr.- und Verl.-Ges.
- Bäurle, I.** (1996): Internationalisierung als Prozeßphänomen. Konzepte, Besonderheiten, Handhabung. Wiesbaden: Gabler.
- Becker, K. L.** (2007): Unlearning in the workplace: a mixed methods study. PhD thesis, Queensland University of Technology. Online verfügbar unter <http://eprints.qut.edu.au/16574/> gelesen am 20.02.2013.

- Behr, M.** (2001): Internationalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen. Arbeitspapier des Lehrstuhls Technik und Gesellschaft Nr. 9/2001. Universität Dortmund. Dortmund.
- Bell, D.** (1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Berger, U.** (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München.
- Berthoin Antal, A. & Dierkes, M. & Marz, L.** (1999): Organizational Learning in China, Germany and Israel. *Journal of General Management*, Jg. 25, H. 1, S. 63–88.
- Berthoin Antal, A. & Lenhardt, U. & Rosenbrock, R.** (2001): Barriers to Organizational Learning. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (Hg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press, S. 865–885.
- Bfai** (2006). Bundesagentur für Außenwirtschaft, Servicestelle des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Datenbank Länder und Märkte. Online verfügbar unter: http://www.gtai.de/web_de/startseite, gelesen am 05.01.2010.
- Binder, A.** (2006): Offshoring: the next industrial revolution? *Foreign Affairs*, Jg. 65, H. 2, S. 113–128.
- Birker, K.** (1997): Führungsstile und Entscheidungsmethoden. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Girardet.
- Bock, S.** (2008): Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes. *European Journal of Operational Research*, Jg. 184, H. 2, S. 490–508.
- Boddewyn, J. J.** (1979): Foreign Divestment Magnitude and Factors. *Journal of International Business Studies*, Jg. 10, H. 1, S. 21–27.
- Boland, R. J. & Tenkasi, R. V.** (1995): Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, Jg. 6, S. 350–372.
- Boos, E. & Iesalnieks, J. & Keller, F. & Moczadlo, R. & Rathgeb, K. & Rohlfes, M.** (2005): BITCOM – Leitfaden Offshoring. Berlin: BITCOM
- Böttcher, R. & Welge, M. K.** (1994): Strategic Information Diagnosis in the Global Organization. *Management International Review*, Jg. 34, H. 1, S. 7–24.
- Bower, G. H. & Hilgard, E. R.** (1983): Theorien des Lernens. 1. Aufl. Stuttgart: Klett.
- Braun, G.** (1988): Die Theorie der Direktinvestition. Köln: Institut für Wirtschaftspolitik.

- Bruce, D. & Martz, B.** (2007): Information systems offshoring: differing perspectives of the value statement. *Journal of Computer Information Systems*, Jg. 47, H. 3, S. 17–23.
- Bruggmann, M.** (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Brush, C. G.** (2007): Avoiding a strike-out in the first innings. In: Neergaard, H.; Ulhøi, J. P. (Hrsg.): Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Cheltenham UK [u. a.]: Edward Elgar, S. 460–476.
- Bullinger, H. J. & Warschat, A. & Prieto J. & Wörner, K.** (1998): Wissensmanagement – Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland. *IM: die Fachzeitschrift für Information Management*, Jg. 13, H. 1, S. 7–23.
- Bullinger, H. J. & Wörner, K. & Prieto J.** (1997): Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends; Ergebnisse einer Unternehmensstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zsarb. mit dem Manager Magazin. Stuttgart.
- Campenhausen, C.** (2005): Offshoring Rules – Auslagern von unterstützenden Funktionen. *Zeitschrift der Betriebswirtschaft*, Jg. 75, H. 1, S. 5–13.
- Cangelosi, V. E. & Dill W. R.** (1965): Organizational Learning. Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, H. 10, S. 175–203.
- Carmel, E. & Tjia, P.** (2005): Offshoring Information Technology. Cambridge [u.a.]: Cambridge University Press.
- Caspers, R.** (2004): Internationalisierung in Emerging Markets – Wie Unternehmen wachsen können. Oestrich-Winkel.
- Cha, A.** (2002): Taxonomy of Organisational Knowledge. *Singapore Management Review*, Jg. 24, S. 69–76.
- Cha, H. S. & Pingry, D. E. & Thatcher, M. E.** (2008): Managing the Knowledge Supply Chain: an Organizational Learning Model of Information Technology Offshore Outsourcing. *MIS Quarterly*, Jg. 32, H. 2, S. 281–306.
- Chandler, A. D.** (1962): Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.
- Chandler, A. D.** (1990): Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism. Cambridge: Harvard University Press.
- Chmielewicz, K.** (1994): Forschungskonzeption der Wirtschaftswissenschaft. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

- Clement**, R. (2006): International Economics. Bonn-Rhein-Sieg.
- Collis**, D. J. (1994): How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Jg. 15, H. 8, S. 143–152.
- Coutu**, D. L. (2002): The anxiety of learning. *Harvard Business Review*, March, S. 100–106.
- Cyert**, R. M. & **March**, J. G. (1963): A Behavioural Theory of the Firm. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Dahringer**, L. D. & **Mühlbacher**, H. (1991): International marketing. A global perspective. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Davenport**, T. H. & **Prusak**, L. (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ...: das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. 2. Aufl. Landsberg/Lech: mi, Verl. Moderne Industrie.
- Davies**, P. (2004): What's this India business? Offshoring, Outsourcing, and the Global Services Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Decker**, B. (2005): Wissen und Information 2005. Unter Mitarbeit von Fraunhofer-Wissensmanagement-Community. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- DeGeuss**, A. (1992): Modelling to Predict or to Learn? *European Journal of Operational Research*, Jg. 59, H. 1, S. 1–5.
- Dewey**, J. (1948): Experience and Nature, New York.
- Diekmann**, A. (2007): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 17. Aufl., Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Dierkes**, M. & **Rosenstiel**, L. v. & **Steger**, U. (1993): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt: Campus-Verl.
- Dill**, P. & **Hügler**, G. (1997): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. In: Heinen, E.; Frank, M. (Hrsg.): Unternehmenskultur. München [u.a]: R. Oldenbourg, S. XL.
- Djavanshir**, G. R. (2005): Surveying the Risks and Benefits of IT Outsourcing. *IT Professional*, Jg. 7, H. 6, S. 32–37.
- Doh**, J. P. (2005a): Offshoring outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practise. *Journal of Management Studies*, Jg. 42, H. 3, S. 695–704.

- Doh, J. P.** (2005b): Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, Jg. 42, H. 3, S. 695–704.
- Dow, D. & Karunaratna, A.** (2006): Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, Jg. 37, H. 5, S. 578–602.
- Dressler, S.** (2007): Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring: die moderne Ausgestaltung des Back Office; Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Dudenverlag** (2007): Duden – Deutsches Universalwörterbuch. Online verfügbar unter http://www.duden-suche.de/suche/abstract.php?shortname=fx&artikel_id=79965, gelesen am 22.05.2009.
- Duffy, F.M.** (2003): I think, therefore I am resistant to change. *Journal of Staff Development*, Jg. 24, H. 1, S. 30-36.
- Duhaime, I. M. & Grant, J. H.** (1984): Factors Influencing Divestment Decision-making. Evidence from a Field Study. *Strategic Management Journal*, Jg. 5, S. 301–318.
- Duke, U.** (2005): Second biannual offshore survey results, Center for International Education and Research: CIBER.
- Duke U.** (2006): The globalization of white collar work: the facts and fallout of next generation offshoring, Center for International Education and Research (CIBER).
- Dülfer, E.** (1981): Zum Problem der Umweltberücksichtigung im „Internationalen Management“. In: Pausenberger, Ehrenfried (Hrsg.): Internationales Management. Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart: Poeschel, S. 1–44.
- Dülfer, E.** (1993): Management in fremden Kulturbereichen. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2647–2663.
- Dülfer, E. & Jöstingmeier, B.** (2008): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 7. vollst. überarb. Aufl. München: Oldenbourg.
- Duncan, R. & Weiss, A.** (1979): Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, H. 1, S. 75–123.
- Dunning, J. H.** (1983): Changes in the Level and Structure of International Production: The Last One Hundred Years. In: Casson, M. C. (Hrsg.): The Growth of International Business. London: Allen & Unwin, S. 84–139.

- Dunning**, J. H. (1992): Multinational enterprises and the global economy. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Dyck**, B. S. F. A. & **Mischke**, G. A. & **Mauws**, M. (2005): Learning to build a car: An empirical investigation of organizational learning. *Journal of Management Studies*, Jg. 21, S. 345–367.
- Earl**, M. J. (1996): The Risk of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, Jg. 37, H. 3, S. 26–32.
- Echterhoff**, G. (2009): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften - für Bachelor. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Eisenhardt**, K. M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Jg. 14, S. 532–550.
- Eisenhardt**, K. M.; **Martin**, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Jg. 21, S. 1105–1121.
- Elliott**, D. & **Smith**, D. & **McGuinness**, M. (2000): Exploring the Failure To Learn: Crises and the Barriers to Learning. *Review of Business*, Jg. 21, H. 3–4, S. 17–24.
- Europäische Kommission** (2009): Unternehmen – KMU-Definition. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm, gelesen am 22.05.2009.
- Ettl**, K. (2010): Unternehmerinnen und Erfolg aus individueller und kontextueller Perspektive. Frankfurt am Main: Peter Lange GmbH.
- European Commission** (2010): Data protection. Online verfügbar unter: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/index_en.htm, gelesen am 29.02.2010.
- Farrell**, D. (2004): Beyond offshoring: assess your company's global potential. *Harvard Business Review*, Jg. 82, H. 12, S. 82–90.
- Farrell**, D. (2005): Offshoring: value creation through economical change. *Journal of Management Studies*, Jg. 42, H. 3, S. 675–683.
- FERF (Financial Executives Research Foundation)** (2006): Technology issues for financial executives, eighth annual technology issues for financial executives survey. New Jersey.
- Fietz**, G. & **Junge**, A.: Selbstqualifizierung für Führungskräfte in KMU – Anforderungen an Lernarrangements für Wissensarbeiter. In: H. Loebe & E. Severing (Hrsg.): Wie lernen Führungskräfte? Verfahren der Selbstqualifizierung für den Mittelstand. Bielefeld (Wirtschaft und Bildung, 25), S. 9–57.

- Fiol, C. M. & Lyles, M. A.:** Organizational Learning. *Academy of Management Review*, H. 10, S. 803–813.
- Firestone, W. A. (1993):** Alternative arguments for generalizing from data applied to qualitative research. *Educational Researcher*, Jg. 22, H. 4, S. 16–23.
- Fleisch, E. & Geginat, J. & Loeser, B. (2004):** Verlagern oder nicht? Die Zukunft der produzierenden Industrie in der Schweiz, Online verfügbar unter http://www.gerbertreuhand.com/inhalt/RB_verlagern_oder_nicht_20040707.pdf, zuletzt gelesen am 14.05.2009.
- Flick, U. & Kardorff, E. v. & Keupp, H. & Rosenstiel, L. v. & Wolff, S. (1995):** Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Flick, U. (1999):** Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in der Psychologie und den Sozialwissenschaften. 4. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flick, U. (2007):** Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick, U.; Kardorff, E. von; Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 309–319.
- Flick, U. (2008):** Triangulation. Eine Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Flick, U. & Kardorff, E. v. & Steinke, I. (2007):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 5. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., S. 13–29.
- Frese, E. (1995):** Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen. 6., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Friedman, T. L. (2006):** The world is flat. The globalized world in the twenty-first century. Updated and expanded. London: Penguin Books.
- Friedman, T. L. (2005):** The world is flat: a brief history of the twenty-first century. 1. Aufl. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Friedrich-Ebert-Stiftung/Akademie Management und Politik (2007):** Wissensmanagement. Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände. Ein Trainingsbuch. 1. Aufl. Bonn. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/05134.pdf>, gelesen am 05.06.2010.

- Fronhoff, C.** (2003): Interview. Online verfügbar unter <http://www.jott-we.de/de/infosozial/data/Interview.html>, gelesen am 22.05.2009.
- Froschauer, U. & Lueger, M.** (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV.
- Geißler, H.** (1998): Organisationslernen. Zur Bestimmung eines betriebspädagogischen Grundbegriffs. In: Arnold, R. (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen. Berlin, S. 45–73.
- Gerhards, S. & Trauner, B.** (2007): Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis. 3. Aufl. München: Hanser.
- German, H. & Rürup, B. & Setzer, M.** (1996): Globalisierung der Wirtschaft. Begriffe, Bereiche, Indikatoren. In: Steger, U. (Hrsg.): Globalisierung der Wirtschaft. Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Berlin u. a.: Springer.
- Gibb, A. & Scott, M.** (1985): Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies*, Jg. 22, H. 6, S. 597–627.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L.** (1967): The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L.** (2005): Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. 2. Aufl. Bern: Hans Huber.
- Gläser, J. & Laudel, G.** (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Gloede, D.** (1991): Strategische Personalplanung in multinationalen Unternehmungen. zugl. Diss. Bochum. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Goehlich, M.; Weber, S. M.; Wolff, S.** (Hg.) (2009): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goethe, J. W. v. & Muschg, A.** (2006): Wilhelm Meisters Wanderjahre oder die Entsagenden. [10. Aufl.]. Frankfurt am Main: Insel-Verl.
- Goetz, J. P. & LeCompte, M. D.** (1984): Ethnography and qualitative design in educational research. New York: Academic Press.
- Gomez, P. & Probst, G. J. B.** (1999): Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen. 3., unveränd. Aufl. Bern [u. a.]: Haupt.

- Govind Menon, A.** (2008): Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review*, Jg. 20, H. 1, S. 22–33.
- Grant, R. M.** (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Jg. 17, S. 109–122.
- Greschner, J.** (1996): Lernfähigkeit von Unternehmen: Grundlagen organisationaler Lernprozesse und Unterstützungstechnologien für Lernen im strategischen Management. Frankfurt am Main: Lang.
- Griffith, D. A. & Harvey, M. G.** (2001): A Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, Jg. 32, H. 3, S. 597–606.
- Grillparzer, F.** (1991): *Libussa. Trauerspiel in fünf Aufzügen.* [Nachdr.]. Stuttgart: Reclam.
- Größler, A.** (2007): Effekte des In- und Outsourcing in einem systemdynamischen Modell strategischer Fähigkeiten. In: Specht, D. (Hrsg.): *Insourcing, Outsourcing, Offshoring.* Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 61–84.
- Grover, A.** (2008): Vertical FDI versus Outsourcing: The Role of Technological Complexity and Absorptive Capacity. Delhi School of Economics. Online verfügbar unter http://www.isid.ac.in/~pu/conference/dec_08_conf/Papers/ArtiGrover.doc, gelesen am 23.05.2009.
- Grunwald, R.** (2003): *Inter-organisationales Lernen. Eine empirische Analyse von Lernprozessen in Unternehmenskooperationen.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Guellali, C.** (2009): Führen und Lernen aus Erfahrungen. In: M. Göhlich, S. M. Weber & S. Wolff (Hrsg.): *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 195–225.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S.** (1981): *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Güldenbergs, S.** (2001): *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: ein systemtheoretischer Ansatz.* 3. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Hackmann, J.** (2005): Offshoring spart kein Geld. In: *Computerwoche*, Ausgabe 4, 21.01.2005. Online verfügbar unter <http://www.adeso.de/media/content/presse/pdfs/pressereviews/20050121computerwoche.pdf>, gelesen am 17.05.2009.

- Hadjikhani**, A. (1997): A Note on the Criticisms against the Internationalization Process Model. *Management International Review*, Jg. 37, H. Special Issue Nr. 2, S. 43–66.
- Hage**, S. (2007): Standort Deutschland – Rückkehr der Reumütigen. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,460703,00.html>, gelesen am 08.05.2009.
- Hahn**, E. D. & **Doh**, J. & **Bunyaratavej**, K. (2009): The Evolution of Risk in Information Systems. Offshoring: The Impact of Home Country Risk, Firm Learning, and Competitive Dynamics. *MIS Quarterly*, Jg. 33, H. 3, S. 597–616.
- Hamilton**, R. T. & **Chow**, Y. K. (1993): Why Managers Divest. Evidence from New Zealand's Largest Companies. *Strategic Management Journal*, Jg. 14, S. 479–484.
- Hanft**, A. (1996): Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): *Managementforschung 6: Wissensmanagement*. Berlin [u. a.], S. 133–162.
- Hanselmann**, O. (1942): *Grundlagen des Erfolgs. Einführung in die Erfolgstheorie*. 2. Aufl. Zürich: Gropengiesser.
- Hansen**, M. & **Nohria**, N. & **Tierney**, Th (1999): Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen? *Harvard Business Review*, Jg. 21, H. 5, S. 85–96.
- Härtel**, H. H. & **Jungnickel**, R. (1996): *Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel. Globalisierung der deutschen Wirtschaft*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges. (Veröffentlichungen des HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung Hamburg).
- Hasler Roumois**, U. (2007): *Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. Zürich: Orell Füssli.
- Hauser**, C. (2007): Geht die staatliche Außenwirtschaftsförderung an den Bedürfnissen des Mittelstands vorbei? Empirische Analyse und Handlungsoptionen. In: Letmathe, P. & Eigler, J. & Welter, F. & Kathan, D. (Hrsg.): *Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 539–558.
- Heckscher**, E. (1949): The effect of foreign trade on the distribution of income 1919. In: Ellis, H. S., Metzler, L. A. (Hrsg.): *Readings in the theory of international trade*. Philadelphia, S. 272–300.
- Hedberg**, B. L. T. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Design: Vol. 1. Adapting Organizations to Their Environment*. Oxford: Oxford University Press, S. 3–27.

- Heinemann, D./ Welter, F.** (Hg.) (2006): Krisenmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Siegen. Beiträge zur Mittelstandsforschung 1. Online verfügbar unter http://dokumentix.ub.uni-siegen.de/opus/volltexte/2006/246/pdf/Band_1_Krisenmanagement_in_KMU.pdf.
- Heinemann, D.** (2008): Lernen im Turnaround von KMU. Eine theoretische und empirische Betrachtung des Unternehmens-Turnarounds von KMU aus der Perspektive des individuellen und organisationalen Lernens. Univ., Diss. Siegen, 2007. Frankfurt am Main: Lang.
- Helfat, C. & Raubitschek, R.** (2000): Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities, and products. *Strategic Management Journal*, Jg. 21, H. 10–11, S. 961–980.
- Helfferich, C.** (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Henderson, R. & Cockburn, I.** (1994): Measuring core competence? Evidence from the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, Jg. 15, S. 63–84.
- Hev** (2004): Der Export von Produktionen und Jobs hat gerade erst begonnen. Studie: Verlagerung beschleunigt sich rasant. Online verfügbar unter http://www.welt.de/print-welt/article319026/Der_Export_von_Produktion_und_Jobs_hat_gerade_erst_begonnen.html, gelesen am 09.05.2009.
- Hofstede, G.** (1982): Cultures's Consequences. International Differences in Work-Related Values. In: Rath, R. (Hrsg.): Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology. Selected Papers from the Fifth International Conference of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Hofstede, G.** (1983): The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of Business Studies*, Jg. 14, H. 2, S. 75–89.
- Hofstede, G.** (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, G.** (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Jg. 2, H. 1, S. 1-25. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>, gelesen am 13.09.2013.
- Hofstede, G. & Bond, M.** (1988): The Confucius Connection. From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, Jg. 16, H. 4, S. 4–21.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J.** (2005): Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. London [u. a]: McGraw Hill.

- Hofstede, G. & Hofstede, G. J.** (2009): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4., durchges. Aufl., Orig.-Ausg. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Hofstede, G. and Associates** (1998): Masculinity and Femininity. The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks [u. a.]: Sage.
- Höpner, A.** (2007): Auslandsverlagerungen kein Selbstläufer. Standortdiskussion Viele Firmen holen Arbeitsplätze nach Deutschland zurück. In: HZ, 01.10.2007, S. 13.
- Howe, K. R. & Eisenhardt, K. M.** (1990): Standarts for qualitative (and quantitative) research. A prolegomenon. *Educational Researcher*, Jg. 19, H. 4, S. 2-9.
- Howells, J. & Mitev, N. & Scholderer, J.** (2010): A Skeptical look at the use of the concept of unlearning on organisational analysis. Online verfügbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1309525 gelesen am 20.02.2013.
- Huber, G. P.** (1991): Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, February, S. 88–115.
- Hufbauer, G. C.** (1966): Synthetic materials and the theory of international trade. London: Duckworth.
- Hutzschenreuter, T. & Dresel, S. & Ressler, W.** (2007): Offshoring von Zentralbereichen: von den Erfahrungen deutscher und amerikanischer Unternehmen lernen. Berlin: Springer.
- Ingram, P. & Baum, J. A. C.** (1997): Opportunity and Constraint: Organizations' Learning from the Operating and Competitive Experience of Industries. *Strategic Management Journal*, Jg. 18, S. 75–98.
- Jahns, C. & Hartmann, E. & Bals, L.** (2007): Offshoring: Analyse der Hintergründe und Potenziale. In: Specht, D. (Hrsg.): Insourcing, Outsourcing, Offshoring. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 85–106.
- Jahrreiss, W.** (1984): Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland. Versuch einer Bestandsaufnahme Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze. Berlin: Duncker und Humblot.
- Jelinek, M.** (1979): Institutionalizing Innovation. A Study of Organizational Learning Systems. New York [u. a.]: Praeger Publishers.
- Johanson, J. & Mattsson, L. G.** (1985): Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks. *International Journal of Research in Marketing*, Jg. 2, S. 185–195.

- Johanson, J. & Vahlne, J. E.** (1990): The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Jg. 8, S. 11–24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E.** (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Jg. 8, H. 1, S. 23–32.
- Jones, G.** (1993): Introduction: Transnational Corporations: A Historical Perspective. In: Jones, G. (Hrsg): Transnational Corporations: A Historical Perspective. Bd. 2. London [u. a.]: Routledge, S. 1–20.
- Jones, G.** (1996): The evolution of international business. An introduction. London: Routledge.
- Kennedy, M.** (1979): Generalizing from single case studies. *Evaluation Quarterly*, Jg. 3, S. 661–678.
- Kerner, J. C.** (2009): Erfolgsfaktoren des internationalen Outsourcing-Projektmanagements. Konzeptionalisierung, Operationalisierung, Messung. Univ., Diss.Witten/Herdecke, 2009. Hamburg: Kovac.
- Khalfan, A.** (2003): A case analysis of business process outsourcing project failure profile and implementation problems in a large organisation of a developing nation. *Business Process Management Journal*, Jg. 9, H. 6, S. 745–759.
- Kieser, A.** (1998): How Management Science, Consultancies and Business Companies (Do Not) Learn from Each Other: Applying Concepts of Learning to Different Types of Organizations and to Interorganizational Learning. Universität Mannheim/Sonderforschungsbereich 504. Mannheim. (Discussion paper No. 98–20).
- Kim, D. H.** (1993): The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, Jg. 35, H. 1, S. 37–50.
- Kinkel, S. & Lay, G.** (2004): Produktionsverlagerungen unter der Lupe: Entwicklungstrends bei Auslandsverlagerungen und Rückverlagerungen deutscher Firmen. Karlsruhe: ISI (Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, 34).
- Kinkel, S. & Lay, G. & Maloca, S.** (2004): Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen: Ergebnisse aus der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung. Bericht zum Forschungsauftrag Nr. 8/04 an das Bundesministerium für Finanzen. Karlsruhe: ISI, Fraunhofer-Inst. Systemtechnik und Innovationsforschung.

- Kirchgässner, G.** (1998): Globalisierung: Herausforderung für das 21. Jahrhundert. *Außenwirtschaft*, Jg. 53, Ausgabe 1, 1998, S. 29–50.
- Kirsch, W.** (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.
- Klein, J.** (1989): Parenthetic learning in organizations: Toward the unlearning of the unlearning model. *Journal of Management Studies*, Jg. 26, S. 291–308.
- Klimecki, R. & Lassleben, H.** (1998): Was veranlasst Organisationen zu lernen? In: Geissler, H.; Lehnhoff, A.; Petersen, J. (Hrsg.): Organisationslernen im interdisziplinären Dialog. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag (System und Organisation, 5), S. 65–89.
- Klingebiel, N.** (2005): Kostentransparenz bei Offshoring-Projekten. *Zeitschrift für Controlling*, Jg. 17, H. 11, S. 637–644.
- Knolmayer, G. F.** (2007): Sourcing – Entscheidungen aus den Perspektiven des Produktions- und Informationsmanagements. In: Specht, D. (Hrsg.): Insourcing, Outsourcing, Offshoring. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 1–30.
- Kobayashi-Hillary, M.** (2008): Building a future with BRICs. The next decade for offshoring. Berlin: Springer.
- Kogut, B. & Singh, H.** (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, Jg. 19, H. 3, S. 411–432.
- Köhler, C.** (1995): Arbeits- und Produktionssysteme im internationalen Vergleich – Deutschland, Spanien, Frankreich und Japan. *Industrielle Beziehungen*, Jg. 2, H. 3, S. 223–250.
- Kotulla, A.** (2007): Keine Tiger in Indien: Tagebuch einer Offshoring-Idee. Stuttgart: local global.
- Kravis, I. B.** (1956): “Availability” and other influences on the commodity composition of trade. *The journal of political economy*, Jg. 64, H. 2, S. 143–155.
- Krugman, P. R.** (2000): International economics. Theory and policy. 5. Aufl. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Kühl, S.** (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Kumar, B.** (1989): Formen der Internationale(n) Unternehmenstätigkeit. In: Macharzina, K.; Welge, M. K. (Hrsg.): Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmensführung. Stuttgart, S. Sp. 914–926.

- Kutschker, M. & Schmid, S.** (2002): Internationales Management. München: Oldenbourg.
- Kutschker, M. & Schmid, S.** (2008): Internationales Management. 6., überarb. und aktualisierte Aufl. München: Oldenbourg.
- Lamnek, S.** (1995a): Qualitative Sozialforschung – Band 1; 2 Bände. Weinheim: Beltz.
- Lamnek, S.** (1995b): Qualitative Sozialforschung – Band 2 – Methoden und Techniken. 3. korrigierte Aufl. Weinheim: Beltz.
- Larsen, M. M., Manning, S., & Pedersen, T.** (2012): Uncovering the hidden costs of offshoring: The interplay of complexity, organizational design and experience. *Strategic Management Journal*, forthcoming. Online verfügbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2141777, gelesen am 01.09.2013.
- Laux, H.** (2005): Entscheidungstheorie. 6. Aufl. Berlin: Springer.
- LePine, J. A. & Colquitt, J. A. & Erez, A.**: (2000) Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology* Jg. 53, H3, S. 563.
- Letmathe, P. & Eigler, J., Welter, F. & Kathan, D.** (2007): Management kleiner und mittlerer Unternehmen: Stand und Perspektiven der KMU-Forschung, Wiesbaden: Gabler.
- Levinthal, D. A. & March, J. G.** (1993): The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Jg. 14, H. Winter special issue, S. 95–112.
- Levitt, T. & March, J. G.** (1988): Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, Jg. 14, S. 319–340.
- Levy, D.** (2005): Offshoring in the new global political economy. *Journal of Management Studies*, Jg. 42, H. 3, S. 685–693.
- Liebowitz, J. & Megbolugbe, I.** (2003): A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. *International Journal of Project Management*, Jg. 21, S. 189–198.
- Lierow, M. A.** (2006): Competence-Building und Internationalisierungserfolg. Theoretische und empirische Betrachtung deutscher Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G.** (1985): Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: Sage.
- Loebe, H. & Severing, E.** (Hrsg.): Wie lernen Führungskräfte? Verfahren der Selbstqualifizierung für den Mittelstand. Bielefeld (Wirtschaft und Bildung, 25).

- Lorenz, D.** (1967): Dynamische Theorie der internationalen Arbeitsteilung. Berlin: Duncker u. Humblot.
- Lullies, V. & Bollinger, H. & Weltz, F.** (1993): Wissenslogistik: Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben. Frankfurt [u. a.]: Campus.
- Lundberg, C.** (1995): Learning in and by Organizations. Three Conceptual Issues. *International Journal of Organizational Analysis*, Jg. 3, H. 1, S. 10–25.
- Macharzina, K. & Engelhard, J.** (1991): Paradigm Shift in International Business Research: From Parist and Eclectic Approaches to the GAINS Paradigm. *Management International Review*, Jg. 31, S. 23–43.
- Mayer-Vorfelder, M.** (2012): Kundenerfahrungen im Dienstleistungsprozess. Eine theoretische und empirische Analyse. Wiesbaden: Gabler (Basler Schriften zum Marketing, 29).
- Mankiw, N. & Swagel, P.** (2006): The politics and economics of offshore outsourcing. Online verfügbar unter <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:2770517>, gelesen am 26.03.2011.
- Manz, K. & Dahmen, A. & Hoffmann, L.** (1993): Kompaktstudium Wirtschaftswissenschaften. Entscheidungstheorie. München: Vahlen.
- March, J. G. & Olsen, J. P.** (1979): Ambiguity and choice in organizations. 2. Aufl. Bergen.
- March, J. G. & Simon, H. A.** (1958): Organizations. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Marin, D.** (2005): A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe. Online verfügbar unter <http://www.gesy.uni-mannheim.de/dipa/80.pdf>, gelesen am 24.05.2009.
- Maskell, P. & Pedersen, T. & Petersen, B. & Dick-Nielsen, J.** (2007): Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking. *Industry & Innovation*, Jg. 14, H. 3, S. 239–257.
- Matiaske, W. & Mellewigt, T.** (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcingforschung. *Zeitschrift der Betriebswirtschaft*, Jg. 72, H. 6, S. 641–659.
- Mauch, C.** (2007): Outsourcing von IT-Leistungen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im deutschsprachigen Raum. In: Specht, D. (Hrsg.): Insourcing, Outsourcing, Offshoring. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 133–155.

- Mayring, P.** (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Druck nach Typoskript. Weinheim: Beltz.
- McKinsey Global Institute** (2003): Offshoring – Is it a win-win game? San Francisco.
- Mears, J.** (2004): The promise of offshoring – Network World. Network World. Online verfügbar unter http://www.networkworld.com/supp/2004/offshoring/0705_promise.html?page=2, gelesen am 14.05.2009.
- Meisner, H. G. & Gerber, S.** (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Jg. 32, H. 3, S. 217–228.
- Merz, C.** (2008): Erfahrene Unternehmensgründer. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft. Entrepreneurship).
- Meyer, J.** (2006): Entscheidungstheorien in Unternehmen, BWL – Unternehmensführung, Management, Organisation. Hildesheim [u. a.]: Grin.
- Meyer, M.** (1998): Mitarbeiterführung im Lernenden Unternehmen. Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Gabler.
- Mezirow, J.** (1997): Transformative Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, 10).
- Miles, M. B. & Huberman, A. M.** (2008): Qualitative data analysis. An expanded sourcebook. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Miller, D. & Friesen, P. H.** (1980): Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, Jg. 23, H. 4, S. 591–614.
- Mittelstraß, J. & Blasche, S.** (1980): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. 4 Bände. Mannheim [u.a.]: Bibliogr. Inst. (1).
- Monczka, M. & Markham, W. J. & Carter, J. R. & Blascovich, J. D. & Slaight T. H.** (2005): Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage. CAPS Research. Institute of Supply Management. Tempe.
- Montgomery, C. A. & Thomas, A. R.** (1988): Divestment. Motives and Gains. *Strategic Management Journal*, Jg. 9, S. 93–97.
- Montgomery, C. A. & Thomas, A. R. & Kamath, R.** (1984): Divestiture, Market Valuation and Strategy. *Academy of Management Journal*, Jg. 27, S. 830–840.
- Moore, K.** (2000): The Ancient Art of Knowledge Management. *Knowledge Management Review*, H. 12, S. 12–13.

- Mudambi**, R. (2007): Book Review: Managing Global Offshoring Strategies: A Case Approach. Offshoring: Economic Geography and the Multinational Firm. *Journal of International Business Studies*, Jg. 38, S. 206–210.
- Müller-Stewens**, G. & **Osterloh**, M. (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer? *Führung und Organisation*, Jg. 65, H. 1, S. 18–25.
- Müller-Stewens**, G. & **Pautzke**, G. (1994): Führungskräfteentwicklung und organisatorisches Lernen. In: Sattelberger, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler, S. 183–205.
- Nagl**, A. (1997): Lernende Organisation. Entwicklungsstand, Perspektiven und Gestaltungsansätze in deutschen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung. Aachen: Shaker.
- Namiki**, N. (1988): Export Strategy for Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, Jg. 26, H. 4, April, S. 32–37.
- Nelson**, R. R.; **Winter**, S. (1982): An evolutionary theory of economic change. 3. Aufl. Cambridge, Mass. [u. a.]: Belknap Press.
- Neubauer**, W. (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neumann**, R. (2000): Die Organisation als Ordnung des Wissens. Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit. 1. Aufl. Wiesbaden, Wiesbaden: Gabler.
- Newstrom**, J. W. (1983): The Management of Unlearning: Exploding the “Clean Slate” Fallacy. *Training and Development Journal*, Jg. 37, H. 8, S. 36–39.
- Njoke** T. (2011): Towards a new definition of unlearning: rethinking individual level unlearning and its implications for practice change. Online verfügbar unter <http://weatherhead.case.edu/departments/organizational-behavior/workingPapers/WP-11-01.pdf>, gelesen am 13.09.2013.
- Nohl**, A. M. (2006): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Nonaka**, I. (1994): A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organization Science*, Jg. 5, H. 1, S. 14–37.
- Nonaka**, I. & **Konno**, N. (1998): The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Jg. 40, S. 40–54.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1995): *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H.** (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt [u. a.]: Campus-Verl.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Byosière, P.** (2001): *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*. In: Dierkes, M.; Berthoin Antal, A.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 491–517.
- North, K.** (1999): *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Norwood, J. & Carson, C. & Deese, M. & Johanson, N. & Reeder, F. & Rolph, J. & Schwab, S.** (2006): *Offshoring: an exclusive phenomenon*. In: Report of the Panel of National Academy of Public Administration, U. S. Congress and the Bureau of Economic Analysis, Washington DC. Online verfügbar unter <http://www.bea.gov/papers/pdf/NAPAOff-ShoringJan06.pdf>, gelesen am 24.12.2010.
- Nystrom, P. C. & Starbuck, W.H.** (1984): *To Avoid Organizational Crises, Unlearn*. *Organizational Dynamics*, Jg. 12, H. 4; S. 53–65.
- o. N.** (2005): *In den ersten Wochen leidet die Qualität. Unterschätzte Komplexität*. Online verfügbar unter http://www.pa-consulting.com/de/locations/germany/in_germany/pa_in_the_german_media/articles_about/2005/about_IndenerstenWochenleidetdieQualität%28de%29.htm, gelesen am 23.05.2009.
- o. N.** (2006): *Title: Risky business?: Offshoring failures and how to avoid them*. *Strategic Direction*, Jg. 22, H. 8, S. 8–10.
- O'Connell, J. & Zimmerman, J. W.** (1979): *Scanning the International Environment*. *California Management Review*, Jg. 22, H. 2, S. 15–23.
- Oelsnitz, D. v. d. & Hahmann, M.** (2003): *Wissensmanagement: Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Ohle, F.** (2003): *Wissensmanagement in deutschen Firmen*. Online verfügbar unter <http://www.competence-site.info/wissensmanagement.nsf/0/497e5772f05ee450c1256e7e002ca3a8?OpenDocument>, gelesen am 20.02.2005.

- Ohlin**, B. (1930/1931): Die Beziehung zwischen internationalem Handel und internationalen Beziehungen von Kapital und Arbeit. *Zeitschrift für die Nationalökonomie*, Jg. 2, H. 2, S. 161–199.
- Ohlin**, B. (1952): *Interregional and International Trade*. Cambridge: Harvard University Press.
- Osgood**, T. (1951): Culture, its Empirical and Non-empirical Character. *Southwestern Journal of Anthropology*, Jg. 7.
- Ossadnik**, W. (2002): Erscheinungsformen und Einflußfaktoren internationaler Desinvestitionen. In: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management. Grundlagen, Instrumente, Perspektiven. 2., überarb. und erw. Aufl.* Wiesbaden: Gabler, S. 991–1006.
- Overby**, S. (2003): The hidden costs of offshore outsourcing. *CIO Magazine*, September 1. Online verfügbar unter http://student.bus.olemiss.edu/files/conlon/Others/Others/OffShoring/CIO_Hidden_Costs.pdf, gelesen am 01.09.2013.
- Pain**, N. & **van Welsum**, D. (2004): International production relocation and exports of services. *OECD Economic Studies*, Jg. 38, H. 1, S. 67–94.
- Patton**, M. Q. (2002): *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3. Aufl. Thousand Oaks: Sage.
- Pautzke**, G. (1989): *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisatorischen Lernens*. Herrsching: Verlag Barbara Kirsch.
- Pawlow**, I. P. (1927): *Conditioned reflexes*. London: Oxford University Press.
- Pedler**, M. & **Burgoyne**, J. & **Boydell**, T. (1994): *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen, Wettbewerbsvorteile sichern*. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Peer**, C. (2001): Was kann die OE von der Kulturentwicklung lernen? *Organisationsentwicklung*, Jg. 51, H. 2, S. 48–57.
- Penrose**, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*. 1. Aufl. Oxford: Blackwell.
- Peters**, Sibylle & **Reinhardt**, Kai & **Seidel**, Holger (2006): *Wissen verlagern. Risiken und Potenziale von Standortverlagerungen*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Petkova**, A. P. & **Rindova**, V. P. & **Gupta**, A. K. (2008): How can new ventures build reputation? An exploratory study. In: *Corporate reputation review* 11 (4), S. 320–334.
- Perlitz**, M. (2004): In Kooperation internationale Märkte erobern. *Absatzwirtschaft*. Jr.1. Online verfügbar unter <http://www.absatzwirtschaft.de/CONTENT/k=>

UGu6CVw%252beU5IzKueVI2ddq2M8AqXBcpS0%252fbDLWFFyp55czXVq7W%252fWoCJzN6qWPNC8bsnprSf4%252f0%253d;showblobms, gelesen am 20.02.2010.

Plankenhorn, S. (2009): Innovation Offshoring. From Cost to Growth: Analysis of Innovation Offshoring Strategies with Evidence from European Sponsors and Asian Contract Researchers. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Polanyi, M. (1985): Personal Knowledge: Toward a Post-Critical Philosophy. Chicago.

Polanyi, M. (1966): The tacit dimension. Garden City N. Y.: Doubleday.

Posner, M. (1961): International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, Jg. 13, H. 3, S. 323–341.

Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986): The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Jg. 7, S. 485–501.

Probst, G. J. B. (1989): So haben wir ein Leitbild eingeführt. *Management Zeitschrift*, Jg. 58, H. 10, S. 36–41.

Probst, G. J. B. & Raub, S. & Romhardt, K. (1999): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland.

Probst, G. J. B. (1993): Organisation. Strukturen Lenkungsinstrumente Entwicklungsperspektiven. 1. Aufl. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie.

Probst, G. J. B. & Büchel, B. S. T. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Raffée, H. & Fritz, W. (1990): Unternehmensführung und Unternehmenserfolg - Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Mannheim: Schäffer-Poeschel Verlag.

Rehäuser, J. & Krcmar, H. (1996): Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement. Berlin [u. a.] S. 1–40.

Rehkugler, H. & Schindel, V. (1990): Entscheidungstheorie. Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen. 5. Aufl. München: VVF (Fachbuchreihe für Studium, Fortbildung, Praxis, 53).

Reinhardt, R. (1995): Das Modell Organisationaler Lernfähigkeit und die Gestaltung Lernfähiger Organisationen. Frankfurt am Main: Lang.

Ricardo, D. (1817): On the principles of political economy, and taxation. London: Murray.

- Riekmann, H. & Sievers, B.** (1978): Lernende Organisation – Organisiertes Lernen. Systemveränderung und Lernen in sozialen Organisationen. In: Bartölke, K.; Kappler, E.; Laske, S.; Nieder, P. (Hrsg.): Arbeitsqualität in Organisationen. Wiesbaden: Gabler, S. 259–276.
- Roed, W.** (1991): Erfahrung und Reflexion. Theorien der Erfahrung in transzendentalphilosophischer Sicht. München: Verlag C.H. Beck.
- Root, F.** (1988): Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements. In: Contractor, F. J.; Lorange, P. (Hrsg.): Cooperative Strategies in International Business. Lexington, Toronto: Lexington Books, S. 69–80.
- Ross, J. & Staw, B. M.** (1991): Managing escalation processes in organizations. *Journal of Managerial Issues*, Jg. 3, H. 1, S. 15–30.
- Rothlauf, J.** (1999): Interkulturelles Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan Rußland und Saudi-Arabien. München, Wien: Oldenbourg.
- Rudolph, H.** (1996): Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff. *Aus Politik und Zeitgeschichte, APuZ*, S. 32–39.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S.** (1995): Qualitative interviewing: the art of hearing data. Thousand Oaks [u. a.]: Sage.
- Rüdiger, M. & Vanini, S.** (1998): Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 58, H. 4, S. 467–480.
- Sackmann, S.** (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, Jg. 37, S. 140–161.
- Sampson, B.** (2006): Drifting offshore. *Professional Engineering*, Jg. 19, H. 21, S. 34–35.
- Sanchez, R. & Heene, A.** (1997): A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. In: Sanchez, R.; Heene, A. (Hrsg.): Strategic Learning and Knowledge Management. Chichester [u.a.]: Wiley, S. 3–15.
- Schaaf, J.** (2004): Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen. Online verfügbar unter <http://www.deutsche-bank.de/mittelstand/downloads/Offshoring.pdf>, gelesen am 14.05.2009.
- Schanz, G.** (2001): Erfolgsfaktor „implizites Wissen“. Oelsnitz, Dietrich/von der Kammel. A. (Hrsg.): Kompetenzen moderner Unternehmensführung. Bern: Haupt, S. 103–120.
- Schein, E. H.** (1984): Coming to a New Awareness of Corporate Culture. *Sloan Management Review*, Jg. 25, H. 4. S. 3-16.

- Schein**, E. H. (1993): How Can Organizations Learn Faster? The Problem of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, Jg. 34, H. 2, S. 85–92.
- Schein**, E. H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate culture survival guide. Bergisch Gladbach: EHP Ed. Humanistische Psychologie.
- Scherm**, E. (1999): Internationales Personalmanagement. 2., unwesentlich veränd. Aufl. München: Oldenbourg.
- Schmickl**, C. (2006): Organisationales Lernen in Innovationssystemen. Eine empirische Analyse der Entstehung und Umsetzung von Wissen. Univ., Diss. Mannheim, 2006. Marburg: Tectum.
- Schnell**, R. & **Hill**, P. B. & **Esser**, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schreyögg**, G. & **Eberl**, P. (1998): Organisationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig Antworten. *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 58, S. 516–536.
- Schreyögg**, G. & **Noss**, Chr. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 55, S. 169–185.
- Schreyögg**, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Schröter**, H. G. & **Jones**, G. (1993): The rise of multinationals in continental Europe. Aldershot: Edward Elgar.
- Schulte**, A. (2002): Das Phänomen der Rückverlagerung. Internationale Standortentscheidungen kleiner und mittlerer Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Schüppel**, J. (1996): Wissensmanagement: organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Schwandt**, T. A. (1990): Paths to inquiry in the social disciplines: Scientific, constructivist, and critical theory methodologies. In: Guba, E. G. (Hrsg.): The paradigm dialog. Newbury Park: Sage, S. 258–276.
- Schwarz**, G. (2005): Outsourcing: Eine Einführung. In: Hermes, H. J.; Schwarz, G. (Hrsg.): Outsourcing. München: Haufe, S. 18–34.
- Senge**, P. M. (1990a): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York.
- Senge**, P. M. (1990b) The Leaders New Work: Building Learning Organizations. *Management Review*, Jg. 32, H. 1, S. 7–23.

- Sezer, K.** (2005): Zurück auf die Schulbank! Voraussetzungen organisationalen Lernens. Online verfügbar unter <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0509a/0509a.pdf>, zuletzt aktualisiert am 12.09.2005, gelesen am 02.06.2009.
- Shao, B. B. M. & David, J. S.** (2007): The Impact of Offshore Outsourcing on IT Workers in Developed Countries. *Communications of the ACM*, Jg. 50, H. 2, S. 89–94.
- Shapira, Z.:** Organizational Decision Making. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shepherd, D. A.** (2003): Learning from business failure, Proposition of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, Jg. 28, H. 2, S. 318–328.
- Sitkin, S. B. & Sutcliffe, K. M. & Weick, K. E.** (1999): Organizational learning. In: Dorf, R. C. (Hrsg.), *The technology management handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press, S. 770–776.
- Skinner, B. F.** (1938): *The behaviour of organisms: an experimental analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Smith, A.** (1776): *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Printed for W. Strahan and T. Cadell.
- Söbbing, T.** (2002): *Handbuch IT-Outsourcing – rechtliche, strategische und steuerliche Fragen*. Bonn: mitp-Verlag.
- Sofka, W.** (2006): Innovation Activities Abroad and the Effects of Liability of Foreignness: Where it Hurts. Online verfügbar unter <http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2006/4613/pdf/dp06029.pdf>, gelesen am 23.05.2009.
- Sood, J. & Nasu, Y.** (1995): Religiosity and Nationality. An Exploratory Study of Their Effect on Consumer Behaviour in Japan and the United States. *Journal of Business Research*, Jg. 34, H. 1, S. 1–9.
- Sorg, S.** (1982): *Informationspathologien: Erkenntnisfortschritt in Organisationen*. München.
- Specht, D.** (Hrsg.) (2007): *Insourcing, Outsourcing, Offshoring*. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Specht, D. & Lutz, M.** (2007): Outsourcing und Offshoring als strategische Handlungsalternativen. In: Specht, D. (Hrsg.): *Insourcing, Outsourcing, Offshoring*. Tagungsband der Herbsttagung 2005 der Wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 43–60.

- Srithika, T. M. & Sanghamitra, B. (2009):** Facilitating Organizational Unlearning using Appreciative Inquiry as an Intervention. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. Jg.34, H. 4, October, S. 67–77.
- Staehe, W. H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (2008):** Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten. Ergebnisse der Piloterhebung (2008). Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009):** Branchenklassifizierungen. Online verfügbar unter http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationenwz2008__xls,property=file.xls, gelesen am 16.03.2009.
- Staw, B. M. & Ross, J. (1987):** Understanding Escalation Situation. *Research in Organization Behaviour*, Jg.1, S. 39–78.
- Staw, B. M. (1997):** The Escalation of Commitment. In: Shapira, Z. (Hrsg.): *Organizational Decision Making*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 191–215.
- Steiner, G. (2001):** Lernen und Wissenserwerb. In: Kapp, A.; Weidemann, B. (Hrsg.): *Pädagogische Psychologie*. Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union, S. 137–205.
- Stölzle, W. & Kirst, P. (2006):** Purchasing Performance Excellence – Herausforderungen im Einkauf. Vortrag am Arthur D. Little Executive Insight. Veranstaltung vom 21.06.2006. Zürich.
- Stöttinger, B. & Schlegelmilch, B. B. (2000):** Psychic Distance: A Concept Past its Due Date? *International Marketing Review*, Jg. 17, H. 2, S. 169–173.
- Stotz, M. (1999):** Organisationale Lernprozesse. Begriffe – Merkmale – Einflussfaktoren; Entscheidungs- und Organisationstheorie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Strasser, G. (1994):** Wandel, Lernen von Organisationen, Wissensmanagement: Zur Wirkung organisatorischen Wissens im Wandelprozeß. Diskussionsbeitrag Nr. 6 des Institutes für Betriebswirtschaft. St. Gallen. Hochschule St. Gallen.
- Suska, M. (2005):** Outsourcing und Shared Services in Finanz- und Rechnungswesen. In: Hermes, H. J.; Schwarz, G. (Hrsg.): *Outsourcing*. München: Haufe, S. 35–53.
- Sutton, R. I.; Callahan, A. I. (1987):** The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image And Its Management. *Academy of Management Journal*, Jg. 30, H. 3, S. 405–436.

- Tadelis, S.** (2007): The innovative organization: creating value through outsourcing. *California Management Review*, Jg. 50, H. 1, S. 261–277.
- Tanriverdi, H. & Konana, P. & Ge, L.** (2007): The Choice of Sourcing Mechanisms for Business Processes. *Information Systems Research*, Jg. 18, H. 3, S. 1–21.
- Teece, D. J. & Pisano, G. S. A.** (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Jg. 18, H. 7, S. 509–533.
- Thommen, J.-P.** (1996): Organisationales Verlernen, um sich aus der Krise zu bewegen. In: European Business School (Hrsg.): Erfahrung – Bewegung – Strategie. Wiesbaden, S. 247–270.
- Thommen, J.-P.** (1999): Bewältigung von Krisen durch organisationales Lernen. In: Thommen, J.-P.; Belak, J.; Kajzer, S. (Hrsg.): Krisenmanagement. Gubno, S. 67–80.
- Thondavadi, N. & Albert, G.** (2004): Offshore Outsourcing. Path to New Efficiencies in IT and Business Processes. o. O.: AuthorHouse.
- Tichy, N. M.; Devanna, M. A.** (1986): The Transformational Leader. New York: Wiley.
- Tietz, J.** (2007): Rolle rückwärts. *Der Spiegel*, Ausgabe 39, 2007, S. 66–68.
- Tsang; E. W. K.** (1999): Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China. *Academy of Management Executive*, Jg. 13, S. 91–101.
- Tsang, E., W. K.** (2008): Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. *Management Learning*, Jg. 39, H.1 Online verfügbar unter http://www.cvik.name/managing_knowledge/managing%20knowledge/trasferring%20knowledge.pdf, gelesen am 20.02.2013.
- Tsang, E. W. K. & Zahra, S. A.** (2008): Organizational unlearning. *Human Relations*, Jg. 61, Oktober, S. 1435–1462.
- Ulrich, H.** (1984): Management. Bern: Haupt.
- UNCTAD** (11.06.2004): Service offshoring takes off in Europe – in search of improved competitiveness, 11.06.2004. Online verfügbar unter http://www.unctad.org/sections/press/docs/SurveyOffshoring_en.pdf, gelesen am 05.12.2010.
- Vahlne, J. E. & Nordström, K. A.** (1992): Is the Global Shrinking? Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries the Last 100 Years. Paper presented at the Annual Conference of the International Trade and Finance Association. Veranstaltung vom 22–25. April 1992. Laredo.

- Vashistha, A. & Vashistha, A.** (2006): *The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring*. New York [u. a.]: McGraw-Hill Education.
- Vernon, R.** (1970): *The Technology factor in international trade*. Universities-National Bureau Committee for Economic Research. (Hrsg.). New York: National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press (Universities-National Bureau conference series, 22).
- Vuuren, L. J. V. & Crous, F.** (2005): Utilising Appreciative Inquiry (AI) in Creating a Shared Meaning of Ethics in Organisation. *Journal of Business Ethics*, Jg. 57, H.4, S. 399-412.
- Wahren, H. K.** (1996): *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. Berlin [u. a.]: De Gruyter.
- Wahren, H. K.** (2000): „Wissensmanagement“ und „Lernende Organisation“: Zwei Seiten einer Medaille. In: Boos, M.; Goldschmidt N. (Hrsg.): *WissensWert?! ökonomische Perspektiven der Wissensgesellschaft*. Baden-Baden: Nomos, S. 279–286.
- Walden, E. & Hoffmann, J.** (2007): Organizational form, incentives and the management of information technology: opening the black box of outsourcing. *Computers & Operations Research*, Jg. 34, H. 12, S. 3575–3591.
- Walgenbach, P.** (2000): *Die normgerechte Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K.** (2007): Dynamic capabilities: A review and research agenda. In: *International Journal of Management Reviews*, Jg. 9, H. 1, S. 31–51.
- Ward, S. & Pearson, C. & Entrekina, L. & Winzar, H.** (1999): The Fit Between Cultural Values and Countries: Is there Evidence of Globalization, Nationalism or Crossvergence? *International Journal of Management*, Jg. 16, H. 4, S. 465–474.
- Watson, J. B.** (1930): *Der Behaviorismus*. Stuttgart [u. a.]: Dt. Verl.-Anst.
- Weber, C. & Berthoin Antal, A.** (2001): The role of time in organizational learning. Dierkes, M.; Berthoin Antal, A. B.; Child, J.; Nonaka, I. (Hrsg.), *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford: Oxford University Press, S. 351–368.
- Weber, M. & Kett, I. & Skötsch, W. V.** (2005): *Business Process Outsourcing. Leitfaden – BPO als Chance für den Standort Deutschland*. Berlin, BITCOM.
- Weber, W. & Festing, M. & Dowling, P. J. & Schuler, R. S.** (1998): *Internationales Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.

- Welch, L. S. & Luostarinen, R.** (1988): Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, Jg. 14, H. Winter, S. 34–55.
- Wesoly, M. & Stolk, A.** (2003): Instrumente des Wissensmanagements. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): *Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management*. 2. Aufl. Berlin: Springer, S. 685–704.
- Wiegand, M.** (1996): *Prozesse organisationalen Lernens*. Wiesbaden: Gabler (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 174).
- Wigren, C.** (2007): Assessing the quality of qualitative research in entrepreneurship. In: Neergaard, H.; Ulhøi, J. P. (Hrsg.): *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham UK, Northampton MA: Edward Elgar, S. 383–405.
- Wildemann, H.** (2005a): *Wertschöpfung und Wettbewerb. Haben Unternehmen eine Heimat?* München: TCW-Verlag.
- Wildemann, H.** (2005b): *Unternehmensstandort Deutschland: Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung. [Eine empirische Studie]*. München: TCW Transfer-Centrum.
- Wilensky, H. L.** (1967): *Organizational Intelligence – Knowledge and Policy in Government and Industry*. New York [u. a.]: Basic Books.
- Wilkins, M.** (1993): European and North American Multinationals, 1870–1914: Comparisons and Contrasts. In: Jones, Geoffrey (Hrsg.): *Transnational Corporations: A Historical Perspective* (2), S. 23–62.
- Wilkins, M.** (2009): The history of multinational enterprise. In: *The Oxford handbook of international business*. Rugman, A. M.; Brewer, T. L. (Hrsg.) Oxford: Oxford Univ. Press, S. 3–38.
- Willke, H.** (2001): *Systemisches Wissensmanagement*. 2. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius (UTB, 2047).
- Windeknecht, K. & Delahaye, B. L.** (2004): A model of individual and organisational unlearning. *Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Dunedin, NZ.
- Winter, S.** (2003): Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Jg. 24, S. 991–995.

- Wolff, T.** (2006): China konkurriert erfolgreich mit Indien. IT-Offshoring wächst um mehr als das Zehnfache. Online verfügbar unter <http://www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/826573/index1.html>, gelesen am 06.06.2010.
- Wolmuth, K.** (2003): Chancen der Globalisierung – für wen? Berichte aus dem Weltwirtschaftlichen Colloquium der Universität Bremen Nr. 81/2003. Online verfügbar unter <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/b081.pdf>, gelesen am 08.05.2009.
- Wrona, T.** (2005): Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Methode. Online verfügbar unter http://www.escpeurope.eu/uploads/media/TW_WP10_02.pdf, gelesen am 24.05.2010.
- WTO** (2007): Member nations, current coverage of worldwide trading and statistics database. Online verfügbar unter www.wto.org, gelesen am 30.11.2007.
- WTO** (1998): Globalization and trade. Geneva: WTO (Annual report/World Trade Organization).
- Yamin, M. & Sinkovics, R. R.** (2006): Online Internationalisation, Psychic Distance Reduction and the Virtuality Tap. *International Business Review*, Jg. 15, H. 4, S. 339–360.
- Yin, R. K.** (2003): Case study research. Thousand Oaks [u. a.]: Sage.
- Zahra, A. & George, G.** (2002): Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, Jg. 27, H. 2, S. 185–203.
- Zander, U. & Kogut, B.** (1995): Knowledge and speed of transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, Jg. 6, S. 76–92.
- Zell, H.:** Interkulturelles Management. Online verfügbar unter <http://www.ibim.de/ikult/frame-set.htm>, gelesen am 14.06.2010.
- Zimbardo, P. G.** (1999): Psychologie. 7. Aufl. Berlin: Springer.
- Zollo, M. & Winter, S.** (2002): Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Jg. 13, S. 339–351.