



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

“Relocating Knowledge: Successful knowledge transfer
when offshoring tasks from one culturally different
subsidiary to another”

Verfasserin

Nicole Grill

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuerin / Betreuer:

ao. Univ.- Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit in Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremder Quelle direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Wien, Jänner 2015

Nicole Grill

Table of Contents

LIST OF ABBREVIATIONS	IV
LIST OF FIGURES	IV
1 INTRODUCTION	1
2 KNOWLEDGE - AS SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE	3
2.1 DEFINING KNOWLEDGE	3
2.1.1 TACIT VS. EXPLICIT KNOWLEDGE	3
2.2 PORTER: KNOWLEDGE AS SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE	5
2.2.1 KNOWLEDGE AS SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE – THE RESOURCE-BASED VIEW	7
2.3 EFFECTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT	9
2.3.1 CHOOSING A KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY	10
2.3.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS	12
2.3.3 LIMITATIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	14
3 KNOWLEDGE TRANSFER	15
3.1 SUCCESSFUL KNOWLEDGE TRANSFER	15
3.2 KNOWLEDGE TRANSFER MODELS	17
3.2.1 THE SZUSLANSKI MODEL OF KNOWLEDGE TRANSFER	17
3.2.2 THE NONAKA MODEL OF KNOWLEDGE TRANSFER	19
3.3 KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN SUBSIDIARIES OF AN MNE	21
3.3.1 GUPTA & GOVINDARAJAN: TYPOLOGY OF SUBSIDIARY ROLES	22
3.4 FACTORS INFLUENCING SUCCESSFUL CROSS BORDER TRANSFER OF KNOWLEDGE	23
3.4.1 KNOWLEDGE FRIENDLY COMPANY CULTURE	24
3.4.2 MOTIVATION OF SENDER AND RECEIVER	26
3.4.3 TRUST	28
3.4.4 INFORMAL NETWORKS AND COMMUNITIES	29
3.4.5 COMMUNICATION TOOLS - INFORMATION RICHNESS THEORY	29
3.4.6 HALL – THE SILENT LANGUAGE	30
3.4.7 EXPATRIATES	31
3.5 DIFFICULTIES IN CROSS BORDER TRANSFER OF KNOWLEDGE	32
3.5.1 HOFSTEDE’S CULTURAL DIMENSIONS – CULTURAL DISTANCE AUSTRIA - INDIA	32
4 OFFSHORING	37
4.1 DEFINITION OUTSOURCING - OFFSHORING	37
4.2 ADVANTAGES AND LIMITATIONS OF OFFSHORING	38
4.3 INDIA AS OUTSOURCING-OFFSHORING DESTINATION	39
5 CASE STUDY	40
5.1 DESCRIPTION OF THE CASE	40
5.1.1 COMPANY INTRODUCTION	40
5.1.2 CASE DESCRIPTION	40
5.1.3 PRELIMINARY DISCUSSION OF THE RESEARCH QUESTION	41

5.2 RESEARCH METHODOLOGY	42
5.2.1 QUALITATIVE VS. QUANTITATIVE RESEARCH DESIGN	42
5.2.2 CASE STUDY DESIGN	43
5.2.3 THE QUALITATIVE METHOD	45
5.2.4 THE INTERVIEW GUIDE	46
5.2.5 EXPERT INTERVIEW – STRATEGY AND SAMPLING	46
5.3 ANALYSIS	47
5.3.1 THE QUALITATIVE CONTENT ANALYSIS	48
5.4 THE INTERVIEWS	50
5.4.1 THE INTERVIEWEES	50
5.4.2 SURROUNDING CONDITIONS OF THE INTERVIEWS	51
5.4.3 EVALUATION OF THE INTERVIEWS	52
5.5 EMPIRICAL RESULTS	54
5.5.1 CULTURAL DIFFERENCES AND BARRIERS DUE TO THE DISTANCE	54
5.5.2 INTRINSIC AS WELL AS EXTRINSIC MOTIVATION OF SENDER AND RECEIVER	65
5.5.3 INTERPERSONAL, DISPOSITIONAL AS WELL AS INTER-ORGANIZATIONAL TRUST	72
5.5.4 THE DEGREE OF INFORMATION RICHNESS CHOSEN BY THE INVESTIGATED MNE	76
6 CONCLUSION	82
7 REFERENCES	88
APPENDIX A – GERMAN ABSTRACT	96
APPENDIX B – INTERVIEW GUIDE	98
APPENDIX C – EVALUATION TABLES	100
APPENDIX D – INTERVIEW TRANSCRIPTS	145
APPENDIX E – CURRICULUM VITAE	206

List of abbreviations

KM	Knowledge Management
MNE	Multinational Enterprise
DDI	Development Dimensions International
IPK	Frauenhofer Institute Production Technology Center
SDC	Security Data Corporation
PD	Power/Distance
VC	Venture Capitalist
SECI model	Spiral Evolution of Knowledge Conversion and Self transcending Process
R&D	Research and Development

List of figures

Figure 1: Porters Five Forces	5
Figure 2: Human and technology oriented KM	10
Figure 3: Verbal communication is dominant	13
Figure 4: The Communication Model	18
Figure 5: SECI Model	20
Figure 6: Hofstede – Comparison India and Austria	33
Figure 7: General Content Analytic Process Model	49
Figure 8: Interviewee Table	51
Figure 9: Excerpt of Evaluation Table	53

1 Introduction

Already in 1597 Francis Bacon argued: “knowledge is power.” (Barclay 2000) This quote was reconfirmed in 1962 when President John F. Kennedy stated in a speech during a reception in the White House: “in a time of turbulence and change, it is truer than ever that knowledge is power.” (Halawi et. al. 2006, p. 384) In order to be competitive on the marketplace a multinational enterprise (MNE) must develop core competences and establish a competitive advantage. According to Nonaka (1991) in our today’s business world, where the only certainty is uncertainty the one single source of a competitive advantage is knowledge. (Nonaka 1991, p. 165) Also other authors claim that competitive advantages can be increasingly achieved through creation, distribution and transfer as well as the use of knowledge and intellectual capital instead of having access to certain resources or markets. (Lubit 2001, p. 164; Rahimli 2012, p. 37) “The new source of wealth is knowledge, not labor, land or financial capital, it is the intangible, intellectual assets that must be managed.” (Stewart 1997, p. 6)

In order for a MNE to create sustainable competitive advantages it is crucial that the knowledge of its subsidiaries is available within its global network. Therefore the existing knowledge must be effectively transferred from one subsidiary to another. Generally the transfer of knowledge can be defined as the successful allocation of information from a provider to an acquirer of knowledge. However, this process often causes more challenges and difficulties than previously expected by organizations. (Davenport and Prusak 1998, p. 101; Cummings and Teng 2003, p. 39, 41)

The purpose of this thesis is to answer the following research question: ***“Which factors influence the success rate of knowledge transfer when offshoring tasks from one culturally different subsidiary to another?”*** After a careful examination of the existing literature in the theoretical framework four possible influence factors were identified and will be analyzed in the course of this thesis:

- Cultural differences and barriers due to the distance
- Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver
- Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust
- The degree of information richness chosen by the investigated MNE

These dimensions will be analyzed by a case study conducted in a global MNE, which is active in the automotive sector and has its headquarters in Germany. The case study has the objective to analyze the key success factors of knowledge transfer when offshoring tasks from the subsidiary located in Austria to the subsidiary located in India. Therefore experts actively employed in the MNE in Austria and India were interviewed and afterwards the gathered data was evaluated with the qualitative content analysis by Mayring (1983).

2 Knowledge - as sustainable competitive advantage

2.1 Defining Knowledge

In the relevant literature many definitions and understandings of knowledge can be found. Therefore it is crucial to define the term for the use in this master thesis. Many authors made attempts to find a clear and precise definition of knowledge and found that describing the term accordingly is difficult. However one of the most prominent and often cited quotes is from Davenport and Prusak (1998) and should be mentioned in this thesis:

“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values contextual information, expert insight and grounded intuition that provides an environment and framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knowers. In organizations it often becomes embedded not only in documents and repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms.” (Davenport, Prusak 1998, p. 5)

According to Kogut and Zander (1992) knowledge can be distinguished between information and know-how. The management of know-how in contrast to the management of information is dealing with the generation, the acquirement, the development, the transfer as well as the utilization of knowledge. Information however can be defined as the flow of news and communication and includes facts, symbols or propositions. Therefore information (knowing what) is a necessary input factor in order to generate know-how and is a tradeable resource on markets. In contrast, know-how (knowing how) cannot be simply acquired. Only if information is effectively used and combined it can be transformed into know-how, which means it can be executed efficiently on a daily basis. (Kogut, Zander 1992, p. 386)

2.1.1 Tacit vs. Explicit Knowledge

The relevant literature distinguishes between different kinds of knowledge. For this master thesis it is especially important to differentiate between tacit and explicit knowledge. While explicit knowledge is considered to be “open”, tacit knowledge is often “implied”. Nonaka (1998) describes the differentiation the following way: “Explicit knowledge is formal and systematic. For this reason it can be easily communicated and shared in product specifications, scientific formula or a computer program... Tacit Knowledge is highly personal, it is hard to formalize and therefore difficult if not impossible to communicate.”

(Nonaka 1998, p. 27) Tacit knowledge was first introduced by Polanyi (1958) and describes knowledge which “cannot be explicitly stated” (Wallace 2007, p. 18). It is knowledge which we have but nevertheless cannot express, visualize and therefore cannot transfer easily to others. To put it in the words of Polanyi (1967) himself: “We can know more than we can tell.” (Polanyi 1967, p. 4) Tacit knowledge can often be found in context with a profession or within activities. For example a craftsman who has been working in the same field of business for years but still is not able to articulate the technical or scientific background of what he knows. Polanyi used the example of riding a bicycle which one can be able to do but might still be unable to explain how. Another important part of tacit knowledge is the cognitive dimension which includes beliefs, our body language or our humor. (Nonaka 1991, p. 98f; Wallace 2007, p. 18)

Stenmark (2001) points out once more that tacit knowledge is the major source of “what we know”. (Stenmark, 2001, p. 9) Therefore this kind of information is a very valuable asset for MNEs. However, in order to use tacit knowledge in enterprises accordingly it must be possible to capture, transfer and store it. To put it differently, tacit knowledge must be made explicit in order to profit from it. But this transformation is difficult to achieve because people are not always aware of their tacit knowledge and also they don’t need to be aware of it in order to use it. Furthermore people don’t intentionally make their knowledge explicit in order to avoid giving up a competitive advantage. (Stenmark, 2001, p. 9)

Although even if it might not be possible to articulate tacit knowledge it is still possible to acquire and identify it. Therefore it is crucial to note that tacit knowledge can somehow be transferred. Research showed that there is a negative correlation between being able to express and comprehend knowledge and the possibility to transfer that knowledge. However, Nonaka (1991) states that tacit knowledge can still be transferred into explicit knowledge. This transformation might happen for example through steady and continuing interaction of employees. If people work closely together they can also learn tacit knowledge through “observation, imitation and practice”. To put it into a nutshell, through the collaboration of the workforce knowledge can become organizational. (Nonaka 1991, p. 98f)

2.2 Porter: Knowledge as sustainable competitive advantage

Due to globalization our world economies are interconnected more than ever. Therefore the fast and efficient exchange of information has become more crucial than ever. A competitive advantage over competitors in the same field of business can be achieved by offering a greater value, like for example a better quality of the product, more gadgets or simply by selling for lower prices. According to Porter's well known framework five competitive forces can be distinguished in: the threat of new entrants, the threat of substitute products or services, the bargaining power of buyers, the bargaining power of supplier as well as the rivalry among existing competitors. Organizations use this framework in order to identify opportunities and threats. Porter states that the stronger each of the mentioned categories is, the more difficult it is for an established company to raise their price and therefore their profit. On the other hand, if a competitive force is weak, it presents an opportunity for a company to generate higher profits. These factors need to be observed and frequently evaluated as environmental and industry factors change over time and offer new opportunities and threats. (Hill and Jones 2008, p. 43-54; Porter 2008)

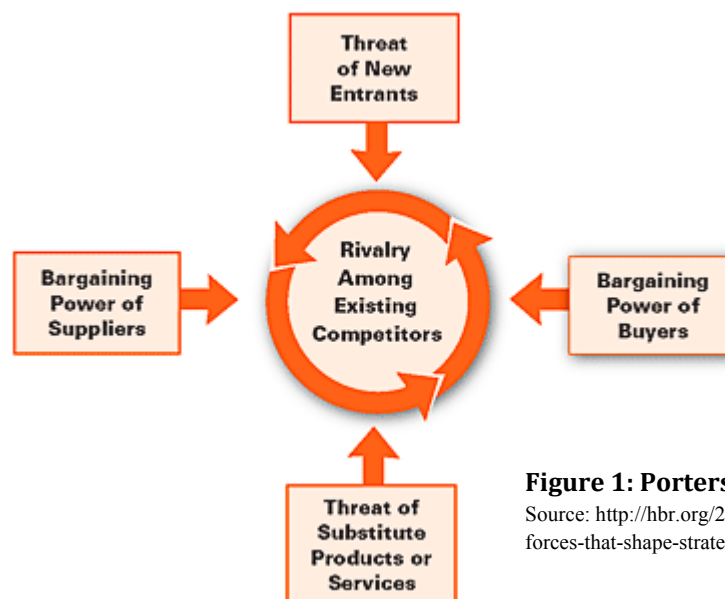


Figure 1: Porters Five Forces

Source: <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

The first competitive force Porter mentions is the threat of new entrants which deals with the threat of new competitors entering the market. Already established companies try to prevent new companies from entering the market as more competitors in one industry constitute a risk for their profitability as well as their market share. The second competitive force, the bargaining power of buyers, states that strong buyers will demand lower prices and higher

quality which put pressure on the industry. The bargaining power of suppliers refers to the fact that powerful suppliers – e.g. if there are only few suppliers - can exert pressure on the respective industry by only selling for high prices, reducing their quality or the availability of products. Another competitive force Porter describes in his framework is the threat of substitute products and services. Substitutes can be described as a product that offers the same or similar benefits to a consumer and therefore might replace the product of the established industry. Porter (2008) argues that substitutes shape the competitive structure of an industry. Finally, the fifth competitive force describes the rivalry among existing competitors. The intensity of competition has a considerable impact on firms and industries profitability. If the pressure is high due to many providers in one industry, this will automatically lead to aggressive pricing and therefore to higher costs for the whole industry. (Hill and Jones 2008, p. 43-54; Porter 2008)

Pfeffer (1994) in his work “Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force” examined the most successful companies between 1972 and 1992 and found that competitive advantages have always changed over time. However, the investigated firms in this survey had one thing in common: they did not rely on strategic position, patents nor on technology but on the management and organization of their work force. (Pfeffer 1994 p. 14ff) Seubert, Balaji and Makhija (2001) support that theory by claiming that sustainable competitive advantages are no longer primarily achieved with physical assets or financial capital but with the efficient use of the intellectual capital of a firm. (Seubert 2001 et. al., in Halwai et. al. 2005, p. 75)

Also the “DDI - Development Dimensions International” supports that theory and states that “People have become the primary source of competitive advantage.” (DDI - Wellins et. al. 2014, p. 3) The DDI also mentions a study executed by the Brookings Institute (2003) which investigated the primary source of the market value of organizations between 1982 and 2002. They found that the source of market value changed considerably over time. While in 1982 62% of income was generated with tangible (facilities, product, machinery, etc.) and only 38% from intangible assets (brand, intellectual property). This has changed completely when examined again in 2002. In 2002 the intangible assets already made up for almost 80% of the market value while the significance of tangible assets has fallen far behind with only 20% of the market value. According to the DDI this has one simple explanation. Today products can be easily copied, technology might be replaced even faster and facilities can be built. However the intellectual capital, the passion and commitment of a firm is a resource which can be hardly copied or replaced. (DDI - Wellins et. al. 2014, p. 3)

These developments have led to new strategies that are applied by firms in order to stay competitive. The selection, training and management of employees has become an important strategic asset in order to achieve a competitive advantage. Therefore the perception of Human Resources within a firm has evolved. Explicitly, working “with” people by training and developing employees instead of applying a “hire and fire” strategy and to regard workforce as a cost factor which must be minimized. (Pfeffer 1994 p. 14ff) Secondly, companies must learn to identify and capture the knowledge of employees in a sustainable way as it might be a decisive factor for new innovative developments. Organizations have recognized this trend and therefore the implementation of knowledge management is on the rise. In addition the transfer of knowledge established in one subsidiary must be successfully transferred to other branches of the MNE in order to create and sustain competitive advantages. (Ling et. al. 2008, p. 507; Tihanyi et. al. 2012, p. 167)

2.2.1 Knowledge as sustainable competitive advantage – The resource-based view

The resource-based view has been introduced in order to give a better understanding of the development and maintenance of sustainable competitive advantages of a firm. This theory has been first mentioned by Penrose (1959) and has been further developed by Wernerfelt (1984). Resources which can be interpreted as “anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.” (Wernerfelt 1984, p. 172) can be the reason for achieving competitive advantages within an industry. (Halawi et. al. 2006, p. 386)

Wernerfelt (1984) distinguishes tangible and intangible assets. Tangible assets can be described as assets which can be quantified and have a long-term physical existence, such as for example manufacturing plants or production facilities. Four main types of tangible resources can be distinguished: financial, organizational, physical and technological assets. One main characteristic of tangible assets is their physical presence. Therefore these kinds of assets cannot be used to derive additional benefits for a firm. An example should illustrate that correlation. The money which has been invested in an airplane cannot be invested in another asset at the same time. Also the airplane cannot cover different destinations and routes at the same time. In contrast to intangible assets, tangible assets can be destroyed by natural hazards such as fire or hurricanes. Intangible resources are resources which are not physical by nature and often deeply rooted in the history of a firm. As they often have accumulated over time these assets cannot be easily copied or imitated. Generally three major categories of intangible assets can be distinguished, namely: reputational, human or innovational resources. Prominent examples are brand-names, trademarks, copyrights, patents

and intellectual capital of a firm like organizational routines, managerial capabilities or the trust between employees and managers as well as their capacity for innovations. When comparing tangible with intangible assets the latter has one major advantage, the more people join the network, “the greater is the benefit for each party.” For example if employees or/and their superiors share their knowledge with each other it is not reduced but on the contrary can create additional knowledge and value for the firm. For this reason the use of intangible assets can be leveraged which is not possible with tangible assets. This correlation has been proven with the example of the airplane which cannot be used on four different routes at the same time. (Hoskisson et. al. 2008, p. 112ff; Halawi et. al. 2006, p. 386)

Intangible assets are generally more likely to generate a sustainable advantage. When taking a close look at our today’s global economy one can observe that the majority of a firm’s success relies more on its system and their intellectual capabilities instead of on their tangible assets. Hoskisson et. al. (2008) argue: “Because intangible resources are less visible and more difficult for competitors to understand, purchase, imitate, or substitute for, firms rely on them rather than on tangible resources as the foundation for their capabilities and core competences.” (Hoskisson et. al. 2008, p. 114)

The resource-based view is arguing that a MNE is able to expand and organize the given tangible and intangible assets in order to develop value enhancing strategies which can be useful to develop a unique standing in the market place. (Yamao et. al. 2006, p. 2) In order to sustain that unique standing in an industry a firm must learn how to retain a competitive advantage in a competitive environment. To be able to develop, exploit and sustain that advantage a firm must have “imperfect imitable resources” as well as assets and capabilities which are valuable, uncommon, not substitutable and rare. (Barney 1991 in Halawi et. al. 2006, p. 386) Halwawi et. al. (2006) state that knowledge is a crucial and very important competitive advantage as it is difficult and time consuming for competitors to copy that kind of asset. Knowledge cannot be simply generated, it must be developed through the process of organizational learning. As an asset it has the particular strength not to weaken over time. Also it cannot be exploited with usage or easily copied or transferred. (Halawi et. al. 2006, p. 386)

2.3 Effective Knowledge Management

After having discussed the significance and the generation of knowledge it is important to introduce the concept of knowledge management. This approach became prominent in the 1990s and is used to redirect the activities of MNEs by improving the generation, the flow as well as the application of internal knowledge. (Wallace 2007, p. 2f) In the relevant business literature no exact and universally agreed definition can be found. However the Encyclopedia of Communication and Information states that knowledge management gives insights how to structure and organize an enterprise in order to use the acquired knowledge to adapt and innovate. Further the Encyclopedia of Library and Information Science describes the term as “a management practice that uses an organization’s intellectual capital to achieve its organizational mission”. (Wallace 2007, p. 2) The Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management describes the term as following “the process necessary to capture, codify, and transfer knowledge across the organization to achieve competitive advantage” and “a combination of management awareness, attitude, processes, and practices for creating, acquiring, capturing, sharing, and using knowledge to enhance learning and performance in organizations.” (Wallace 2007, p. 3) Finally, one more definition from Wiig (1993) should be mentioned “the systematic, explicit, and deliberate building, renewal, and application of knowledge to maximize an enterprise’s knowledge-related effectiveness and returns from its knowledge assets.” (Wiig 1993, in Nonaka 2005, p.149)

All these definitions point out the importance of knowledge for our today’s business world and that this resource needs to be managed correctly in order to extract the most of it. Throughout history knowledge creation and its meaning has always been widely discussed. However, in the business world, knowledge and its significance as a resource was not recognized for a long time. “Individual and organizational knowledge has been invisible on balance sheets, overlooked in reward and incentive systems, and allowed to flow out of companies en masse, unrecognized and uncaptured.” (Ruggles 1997, p. 1) Since then many companies have established strategies on how to manage knowledge best. Ernst & Young, the prominent multinational service firm headquartered in London, has established knowledge management processes as well as infrastructures and introduced the new position of Chief Knowledge Officers. Skandia AFS, which is a subsidiary of the Skandia insurance company, has published the “invisible balance sheet” which is an additional annual report documenting their intellectual capital. (Ruggles 1997, p. 1)

2.3.1 Choosing a Knowledge Management Strategy

2.3.1.1 Human-oriented vs. technology-oriented Knowledge Management

As it has already been discussed various definitions of knowledge management exist that try to state the prevalent ideas, approaches and concept of the term. Regardless of the different viewpoints one general agreement is the distinction between the human and the technology oriented approach of knowledge management.



Figure 2: Human and technology oriented KM

Source: Maier (2007), p. 53

The human-oriented knowledge management has its origin in human as well as process-oriented tasks and is generated through organizational learning and an organizational science background. The technology-oriented knowledge management has its origin in a technological and structural organizational science and is generated through the usage of computer and science. There is also an understanding that these two concepts cannot be viewed independently but in a holistic way. Nevertheless most holistic approaches don't combine both ideas equally but focus on the human-oriented approach and mention the technology as "an enabling factor". (Maier 2007, p. 52f)

2.3.1.2 Codification and Personalization Strategy

Also Hansen et. al. (1999) studied the knowledge management practices of firms and found that different methods are applied. The authors of that study identified codification and personalization strategies. Codification strategies can be understood as a method that is able to codify, store and reuse knowledge successfully. First, the knowledge must be extracted

from an employee. Following this, the expertise must be made autonomous from that person in order to reuse that knowledge in various settings. “Ralph Poole, director of Ernst & Young’s Center for Business Knowledge, describes it like this: “After removing client-sensitive information, we develop ‘knowledge objects’ by pulling key pieces of knowledge such as interview guides, work schedules, benchmark data, and market segmentation analyses out of documents and storing them in the electronic repository for people to use.” (Hansen et. al. 1999, p. 108) The main objective of this strategy is that employees are able to use one’s others knowledge without having to contact that person directly. This has the striking advantage that people working in different locations all over the world can access one platform where they can extract useful information, since a similar task or project might have been already executed by another employee working in a different subsidiary. (Hansen et. al. 1999, p. 108f)

Other firms such as MCKinsey or the Boston Consulting Group however promote a personalization strategy. These firms don’t believe in the necessity of storing every piece of information in a database and instead promote personal interactions. Knowledge is best captured and extended through conversations or team-brainstorming sessions. If people actively cooperate and exchange information, problems can be solved and innovative ideas created in the best possible way. These firms foster the establishment of national and international networks of people who cooperate in order to meet the requirements of the customer’s best. Also the application of various tools that help people to communicate such as telephones, video-conferences, E-Mail as well as international assignments of employees to other subsidiaries, etc. combined with the according company culture to actively use these tools are promoted. (Hansen et. al. 1999, p. 108f)

As a result of their study Hansen et. al. (1999) found that companies often use both strategies. However, successful firms concentrate either on the personalization or the codification strategy and use the other one as supporting approach. According to Hansen et. al. (1999), for an effective knowledge management it is decisive that the applied method matches the firm’s competitive strategy. (Hansen et. al. 1999, p. 108f)

2.3.1.3 Fraunhofer Berlin study

Heisig and Vorbeck (1998) conducted the well-known empirical benchmarking study on knowledge management for the Fraunhofer Institute Production Technology Center (IPK) in Berlin by investigating 26 different organizations. This framework is one of the few certified and recognized knowledge management models in Europe and should therefore be introduced

in this thesis. The Fraunhofer reference model identifies three different layers of knowledge management (KM). First, the most sustainable process of KM, namely the “value adding business process”. With this process the actual knowledge is generated. The second dimension of the model can be regarded as the central idea of knowledge management, namely the creation, the storage, the distribution as well as the application of knowledge. The main objective of successful management of expertise is the elaborated combination of these four levels. It is not enough to just concentrate on one dimension and to disregard the others. All dimensions are equally crucial and they need to work efficiently together in order to improve the overall value creating process and organizational performance. The third layer of the Fraunhofer Berlin study consists of six “design fields”: corporate culture, leadership, information technology, human resources and organization, roles and controls. While the first five dimensions can be understood as the critical success factors defined by the study, the sixth one is provided for supervisors and customers to evaluate the process of knowledge management. (Heisig et. al. 2003, p. 10ff)

Based on these three layers, the Fraunhofer study provides some recommendations how to successfully apply knowledge management in an organization and lists the most common barriers of this process. First it should be common knowledge that people learn from each other and that these interactions should be fostered. Secondly, lack of time is often a reason why knowledge management is not implemented. For this reason the organization of expertise should be integrated in the daily routine instead of highlighting it as an separate “thing that needs to be done.” Also business processes differ and so does the method in which knowledge is created, stored, etc. These explicit necessities should be integrated in the process. Furthermore, corporate culture is one of the most cited success factors of knowledge management. Another finding of the Fraunhofer Berlin study is that the more employees are actively involved in the knowledge management process the more successful it is. (Heisig et. al. 2003, p. 15f)

2.3.2 Knowledge Management Tools

Having discussed the significance of knowledge for our today’s business world and the necessity to manage it correctly, this chapter will introduce the most prominent tools and techniques to manage this intangible asset the best. Tools can be defined “as technologies which support the performance of activities and actions.” (Ruggles 1997, p.2) To quote Ruggles (1997) further: “Knowledge management tools are technologies, broadly defined, which enhance and enable knowledge generation, codification, and transfer. As with any

tools, they are designed to ease the burden of work and to allow resources to be applied efficiently to the tasks for which they are most suited.” (Ruggles 1997, p.3)

In the above mentioned quote Ruggles (1997) points out that KM tools are “technologies,..”, however he also notes that this is not necessarily the case. Pen and paper can also be regarded as a tool of knowledge management as it can be used to “generate, codify and transfer” information. Nevertheless, primarily technologies and computer based tools will be discussed due to their dynamics, fast development as well as their effects on organizations. The computer is a universal tool, which is used by the majority of employees working in a firm. However, the significance of informal exchange of knowledge as in discussions, meetings etc. should not be underestimated. As it has already been discussed, knowledge is not always explicit and can be saved and recalled with a computer system. (Ruggles 1997, p.3, Hoffman 2001, p. 74)

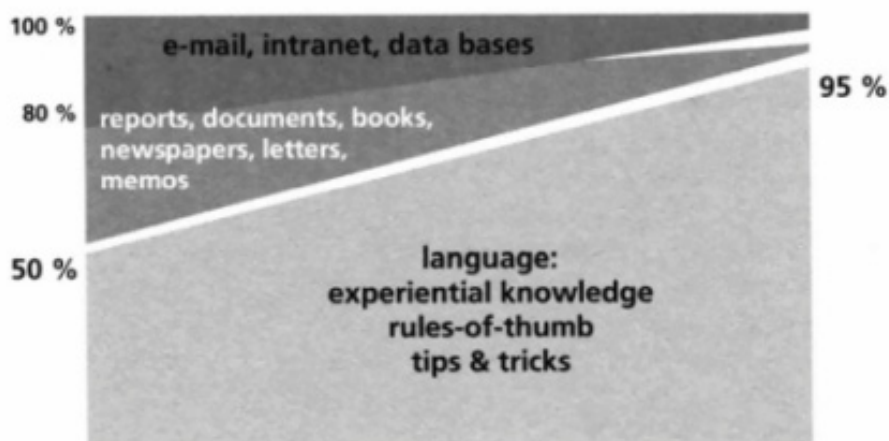


Figure 3: Verbal communication is dominant

Source: Hoffman 2001, p. 74

The above figure illustrates that the majority, namely between 50 and 95%, of knowledge transfer within a firm takes place through verbal communication. With a far smaller share the written communication within a firm is shown in the graphic. The technological tools like E-mail and the intranet are represented with the smallest share. The illustration shows that the application of technology can only improve a minor share of knowledge exchange within a firm. Face-to-face communication is still a crucial source of knowledge transfer. However, computer-based tools can be effectively used to promote knowledge management, as digitalized information can be retrieved anywhere and anytime. In contrast, verbal or written communication might be difficult to transfer and is often bound to specific locations or

people. Therefore software that supports knowledge management should be applied with as many sources as possible in order to reach as many employees as possible. However, it must be found the right balance between achieved benefits and user effort. (Hoffman 2001, p. 74f)

2.3.3 Limitations of Knowledge Management

In our knowledge intensive world the right application of knowledge management is crucial for the success of a company. However, according to Roth (2003) a huge number of 40 to 60% of all projects that try to implement knowledge management fail. When reviewing the reasons of failed projects, Lawton (2001) found that a common mistake is to manage documents instead of knowledge. This error might easily occur due to misleading reviews of KM tools which often focus on the management of documents. Another important point to note is that not all knowledge can be managed by implementing a KM system. Many projects fail as companies try to manage every piece of information which can lead to an overflow, making everything unmanageable. Nevertheless, the reason for at least 50 to 60% of KM projects to fail is the missing determination of their objectives or their strategy previously to its implementation. As a result the costs exceed the benefits of a KM system by far. (Lawton 2001, In Rus et. al., p. 35)

3 Knowledge transfer

3.1 *Successful Knowledge Transfer*

Generally knowledge transfer can be understood as the transport of information from a sender to a receiver. Davenport and Prusak (1998) argue that for knowledge transfer to be successful two actions must be involved. First, the information must be transmitted to the respective receiver and secondly the receiver must also absorb that information. Unless the information is completely absorbed the transfer of knowledge was not effective. “Knowledge that isn’t absorbed hasn’t really been transferred.” (Davenport and Prusak 1998, p. 101) In addition to these actions also the application of the absorbed knowledge is decisive for an organization’s ability as well as its value. However, many organizations find this process more difficult than expected. (Cummings and Teng 2003, p. 39, 41)

Successful knowledge transfer is a significant factor when tasks are globally distributed in a network of subsidiaries of a global MNE. In order to efficiently offshore tasks from one subsidiary to another, information must be transferred with the right mode and speed. This process is time- and cost-consuming and might in some cases take up to three years. Also Teece (1976) found that the international transport of knowledge in order to effectively produce a product or a process costs the MNE on average 19% of the whole manufacturing process. The transfer process might face additional challenges if the national culture, language, regulations and norms differ. (Cummings and Teng 2003, p. 39, 41; Szulanski 2003, p.11)

Cummings and Teng (2003) identified four different contextual domains that influence the successful transfer of knowledge: Knowledge context, relational context, recipient context as well as activity context. These four dimensions will now be introduced.

Knowledge context: As it has been previously discussed the characteristics of knowledge – e.g. tacit or explicit - can have huge impact on the quality of its transfer. Cummings and Teng (2003) identify two main factors influencing a successful transfer of knowledge, namely its embeddedness and its articulability. First, it is necessary for this process to understand where knowledge is located and that both parties have to cooperate in order to make that information accessible. Embeddedness can be understood as the number of elements that need to be involved in order for the recipient to absorb, adapt and adopt the knowledge as well as how many recipients are needed to apply the knowledge accordingly. Knowledge can be

embedded in physical assets, specific subsidiaries or construction sites, people, tools or routines. Therefore it might not be possible to transfer knowledge as it is location bound. However, some researchers found evidence that knowledge which is bound to employees can be transferred by moving that specific individual. The second dimension within this context is articulability, which refers to the extent to which knowledge can be expressed, articulated, written down or in any other possible way transferred from one individual to another. Nevertheless, people have only tacit knowledge which they are not aware of and therefore cannot explain, transfer or articulate in any way. (Cummings and Teng 2003, p. 43f)

Relational Context: Cummings and Teng (2003) argue that there are further barriers of knowledge transfer across-functional, organizational as well as geographical levels, namely organizational-, physical-, knowledge- as well as norms distance, which will be further described in this chapter.

Organizational distance refers to the differences in business practices, governance mode as well as the institutional framework of the parties involved in the transfer process. Relevant research found that knowledge transfer is more effective when the sender and receiver have the same form of governance, e.g. both parties are organized as a franchise system. Also transfer is more likely to be successful if knowledge is relocated within the network of the MNE instead of across not related companies.

Physical distance describes the fact that if geographical distance increases expenses of meetings and communications, time requirements increase as well and that the probability of successful knowledge transfer decreases.

Knowledge distance refers to the degree to which the amount, level and interpretation of knowledge differs between the two parties in a transfer process. Therefore it is crucial that the sender and the receiver of knowledge have similar skills and corresponding ranges of expertise in order to make a transfer possible. If the differences are too significant the chances that an exchange of information fails increases considerably and is often even impossible. However, if the variances of knowledge are too small it can also cause problems. Organizations might not be willing to unlearn previous knowledge in order to absorb new knowledge. Also, a small gap of knowledge makes its exchange not very attractive. Therefore the best correlation of an advantageous transfer of knowledge and the knowledge distance of organizations can be described as inverted u-shaped. (Cummings and Teng 2003, p. 46f)

Norms distance relates to the distances of culture and norms between the sending and receiving parties. This theory suggests that organizations with similar ethics and culture have better preconditions to transfer knowledge successfully.

Recipient Context is the third dimension identified by Cummings and Teng (2003) and refers to the extent to which a recipient wants to learn new knowledge and the priority attached to the project. The authors underline that the culture and the willingness to learn and absorb new information is crucial. Also if the transfer process is rated with higher priority, employees will be more motivated to facilitate the assignment.

Activity Context is the final dimension and refers to the amount of activities involved in the transfer of knowledge. The theory suggests the more actions and instruments are applied and the greater the participation of the sender and the receiver is, the higher is the chance that information is effectively internalized. (Cummings and Teng 2003, p. 48ff)

3.2 Knowledge Transfer Models

Two prominent models of knowledge transfer will be introduced, namely the SECI model by Nonaka and Konno (1998) as well as the communication model by Szulanski (1996, 2003). While the communication model by Szulanski focuses more on the process and transfer of knowledge from the sender to the receiver the SECI model by Nonaka and Konno concentrates more on interaction as well as on the transformation of tacit to explicit knowledge and vice versa in the transfer process.

3.2.1 The Szulanski Model of Knowledge Transfer

The communication model of Szulanski (2003) is based upon the transmission model developed by Shannon and Weaver (1949) and is one of the major theories in the research of knowledge transfer. The term “stickiness” is often used when explaining why transfer of knowledge isn’t easy. Szulanski (2003) explains stickiness further than just using the usual definition of “difficult to copy” and describes the constraints and affordances related to a successful transfer process. “Szulanski & alli (2000, p.7) suggest that knowledge transfer is not a single act of transmission and absorption but is expected to be “a protracted interactive (sick!) process with the goal of replicating the source’s performance by recreating the source’s practices at the recipient’s end.” (Griffiths 2006, p. 252)

Szulanski took that concept of stickiness and developed a framework where stickiness is referred to as eventfulness. This model specifies the degree of difficulty while eventfulness is

defined as situations which are critical and observable during a transfer process. The communication model comprises of four different stages: Initiation, Implementation, Ramp-up and Integration. (Armstrong et. al 2009, p.82; Schwartz 2006, p. 501; Szulanski 2003, p. 11f)

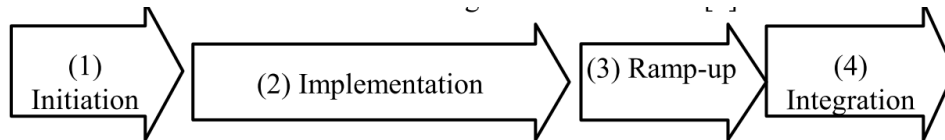


Figure 4: The Communication Model

Source: Nakanishi 2015, p. 577

First, the initiation stage describes the process of discovering an opportunity of transfer due to a knowledge gap and the decision to act upon it. A transfer occurs if there is a need for it as well as the specific knowledge to meet that needs exists in an organization. The difficulty in this stage derives from discovering the gap and to make the decision to transfer knowledge. This process is even more decisive if procedures are not sufficiently comprehended or if specific internal or external measures are incomplete. According to Teece (1976) the collection and evaluation of information is very time-consuming.

After the organization has made the decision to transfer knowledge the implementation stage follows. In that phase information flows from the source to the recipient and therewith relations are developed which again enhances the efficiency of the transfer. Moreover this stage serves to better meet the perceived needs of the recipient and to avoid problems that may have occurred in earlier stages. In addition the implementation stage has the objective to make the process of knowledge transfer less threatening for the recipient of the information.

The ramp-up stage begins to be relevant when the receiver has started using the transferred knowledge. This is the time after the first day of use when the recipient will start identifying unforeseen complications and problems that need to be resolved in order to meet the expectations. This stage is referred to as ramp-up as it is often the case that the receiver will first use the newly acquired knowledge inefficiently and with time ramp-up to a more proficient level. In this period of the transfer process the knowledge is adapted, altered or even recreated to meet the requirements and the environment of the new receiver.

After the knowledge is transferred efficiently the integration stage starts. In this phase of the knowledge transfer process the receiver increasingly applies the acquired knowledge in the daily practice. Consequently the application of the transferred knowledge progressively

becomes routine and a history of jointly using the knowledge between sender and receiver is established. Following this, shared meanings and understandings between the parties makes their behavior more expectable and steady and therefore eases their communication and the organization of activities. Through this stage the new behavior becomes institutionalized and thereby facilitates the free flow of information between sender and receiver. (Szulanski 2003, p. 35f; Szulanski 1996, p. 29f; Nakanishi 2015, p. 576f)

3.2.2 The Nonaka Model of Knowledge transfer

The knowledge dynamics model was first developed by Nonaka and Takeuchi (1995) and afterwards expanded by Nonaka and Konno (1998). It is one of the most cited works when referring to knowledge creation and almost reached a “paradigmatic status”. Nonaka, Takeuchi and Konno investigated the knowledge process within an organization and thereby examined the creation, the maintenance as well as the exploitation of knowledge. The authors suggested a model of knowledge creation which entails three elements. First the SECI model (Spiral Evolution of Knowledge Conversion and Self-transcending Process) which describes knowledge creation and transfer by transforming tacit into explicit knowledge and vice versa. Secondly, the authors defined “ba” as a platform of knowledge creation, distribution, exploitation as well as the most important dimension which is interaction. The Japanese word “ba” means space and thereby does not only refer to physical space but any room of shared space and time where knowledge creation between entities takes place. Thirdly, Nonaka et. al. found knowledge assets, namely inputs, outputs as well as moderators which enhances the knowledge creation and transfer process. All of the three described elements are combined to a process of knowledge creation which can be illustrated by a spiral. (McGrath et. al. 2003, p. 377; Nonaka and Nishigushi 2001, p. 19; Nonaka 2005, p. 317) “In summary, using existing knowledge assets, an organization creates new knowledge through the SECI process that takes place in ba, where new knowledge, once created, becomes in turn the basis for a new spiral of knowledge creation.” (Nonaka 2005, p. 317)

Every individual in a firm performs tasks in order to reach objectives given by the management of an organization. The learning cycle of the individual is thereby of crucial importance as organizations can only learn through the experiences of individuals. Senge (1990) argues: “Organizations learn only through individuals who learn. Individuals learning does not guarantee organizational learning.” (Senge 1990, p. 139) Knowledge is often created by working in a team by sharing information in order to achieve a goal or to solve a problem. However, as it has been discussed in the previous chapter, in order for knowledge to be

created it must be possible to be transferred between individuals. For this process to work the information must first be transformed into explicit information through an externalization of the information. Afterwards it must be internalized again and thereby transformed into knowledge. This process should be illustrated by the graph below.

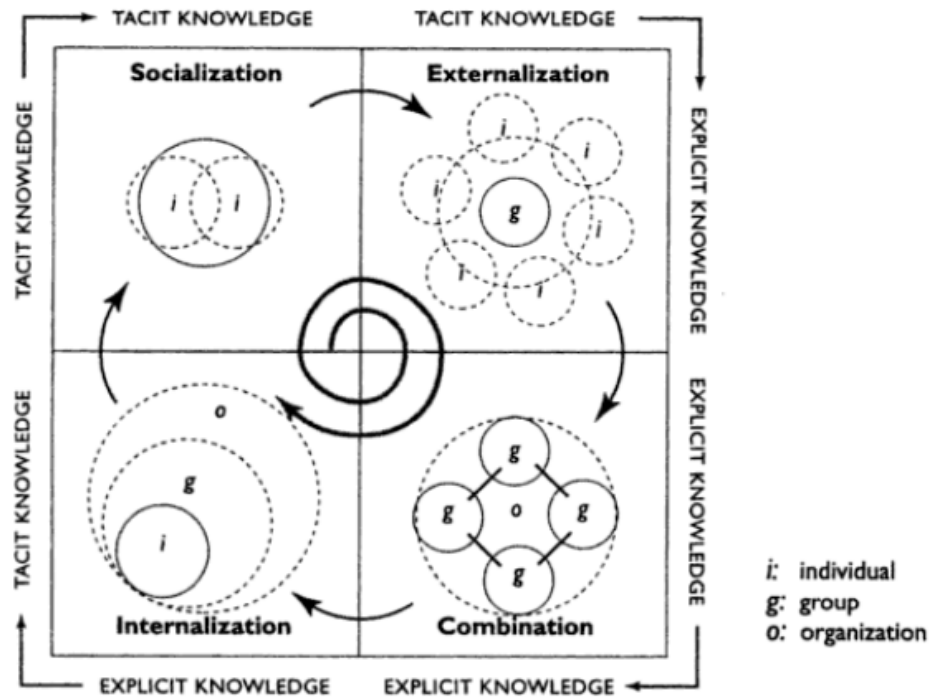


Figure 5: SECI Model

Source: Nonaka,, Konno 1998, p. 56

Figure 5 shows the prominent SECI model by Nonaka and Konno (1998).

The first step is socialization (tacit to tacit) which can be understood as the process of interaction between individuals due to physical proximity. Socialization can help people to share their beliefs, experiences, perspectives, etc. with each other. Tacit knowledge can be retained through direct communication with colleagues or external people like suppliers or customers and also by just walking around inside the company.

In a second step externalization (tacit to explicit) takes place which crystallizes knowledge in order to share it with others. Tacit knowledge must be externalized by expressing and by translating it into a comprehensible form. The externalization of knowledge can be realized through a written document, a presentation, by speaking with each other or teaching. In this stage, metaphors, concepts, hypothesis or prototypes are used to transfer knowledge between

individuals. However, these methods have often proven to be inadequate or insufficient. Therefore Nonaka (2005) promotes interactions and reflections among people.

The next phase in the above shown knowledge spiral of Nonaka and Konno (1998) is combination (explicit to explicit) which transforms explicit knowledge into an even more complex and methodical stage of explicit knowledge. Combination occurs due to exchange and association of knowledge with various methods and tools such as face-to-face meetings, telephone conferences as well as computer-based communication. This process can create new understandings and insights and thereby the knowledge becomes explicit. It is the combination of newly retained knowledge with the previous one that enhances its effectiveness.

Afterwards the internalization stage (explicit to tacit) will occur which describes the process of completely understanding the information and being able to combine it into the given context. Therefore the explicit knowledge is transformed into the organizations tacit knowledge and thereby becomes a valuable asset to the organization. This stage can almost be referred to as “learning by doing”. The internalized knowledge can be applied to broaden the horizon of organizational members as well as to increase and reframe their base of tacit knowledge. This process may be followed by another socialization stage which would start an additional spiral of knowledge creation.

To put it in a nutshell, the SECI model is a dynamic model that demonstrates how new knowledge is created and transferred, namely by tacit and explicit knowledge being exchanged and transformed. (Nonaka and Konno 1998, p. 55-58; Rus et. al. 2001, p. 12f; Nonaka 2005, p. 16f)

3.3 Knowledge Transfer between Subsidiaries of an MNE

A MNE is widely defined as “an international network that creates accesses, integrates and applies knowledge in multiple locations”. (Almeida et.al. 2012, p. 148, In: Cavaliere and Lombardi 2013, p.82) In order for a MNE to be successful it must somehow adapt to environmental differences but also integrate the specific divergences. “As Schulz (2003) puts it, the integration of the knowledge of the MNC on a worldwide basis, although difficult, is what enables MNCs to reap the “incremental value of being multinational”. (Birkenshaw et. al. 2008, p. 90; Kogut 1989, p. 383, In: Cavaliere and Lombardi 2013, p.82)

As it was mentioned before, the successful transfer of knowledge can create a substantial competitive advantage. Nevertheless, the handling of knowledge as a resource within MNE is not perfect. Birkenshaw et. al. (2008) found “that knowledge is “sticky” and that leading-edge management practices do not flow rapidly and uneventfully from country to country. (Birkenshaw et. al. 2008, p. 90) Therefore various reasons can be identified which will be subsequently discussed: First, tacit knowledge cannot be easily transferred from one person to another therefore it is even harder to transfer it between two organizations. Second, employees must be motivated and possess absorptive capacity in order to take all the new knowledge in. Thirdly, “the relevance of central network positions”, when knowledge is transferred between subsidiaries is crucial.

Also as it has been investigated by Gupta and Govindarajan (2000) there are subsidiaries which are isolated from the flow of information of the network of the MNE. Also Birkenshaw et. al. (2008) found that some subsidiaries are not included in the MNEs network of knowledge inflows and outflows. The sample which Gupta and Govindarajan investigated for their research showed that the extend of excluded subsidiaries is considerably high. Of the 171 subsidiaries that were in the sample 22% of them received inflows of knowledge like products or techniques from the headquarters only less than once a year. Only 42% were involved in knowledge outflows once per year and even 13% of the sample did not receive in- nor outflows of information once per year. Being excluded from the network of knowledge exchange can have considerable negative effects on the overall performance of that branch as it cannot profit from the know-how of the global network. Also this kind of isolation might be proving a general problem of the knowledge-sharing culture of a MNE. (Birkenshaw et. al. 2008, p. 90f)

3.3.1 Gupta & Govindarajan: Typology of Subsidiary Roles

Gupta and Govindarajan (1991) discussed in their influential article in the “Academy of Management Review” a framework of different roles of subsidiaries which focuses on the knowledge flows between subsidiaries and their headquarters. This typology will be introduced in this thesis as it is one of the most prominent in business literature, taught by many scholars and was according to the Social Science Citation Index (SSCI) already cited over hundred times until 2005. (Harzing 2005, p. 3) The authors regard the flow of knowledge particularly important for the success of a MNE. Thereby they distinguish between the “magnitude of transaction” – which describes the degree of involvement in knowledge transfer of a subsidiary – and the “directionality of the transaction” – whether a

branch can be considered as a receiver or a provider of knowledge. (Harzing 2005, p. 5) “Successful knowledge transfer requires the transferors to be capable and willing to transfer knowledge on the one hand (e.g., Gupta & Govindarajan, 2000; Tsang, 2001), and the recipients to be capable and willing to acquire knowledge on the other hand (e.g., Cohen & Levinthal, 1990; Hamel, 1991; Lane, Salk & Lyles, 2001).” (Wang et. al. 2003, p. 168)

According to Gupta and Govindarajan (1991) four different types of knowledge flows can be identified depending on the direction of the respective knowledge flow. In their framework each subsidiary can be a sender or a receiver of knowledge from or to the headquarters. The first type in Gupta and Govindarajan’s framework are the “Global innovators” which can be recognized by high outflows and low inflows of knowledge. These kinds of branches are highly involved in knowledge creation on their own and in that regard not dependent on it’s headquarters. The second type which can be distinguished are “Integrated Players”. These kinds of branches are highly active in knowledge creation and its dissemination – knowledge inflows as well as outflows. Therefore this type is particularly significant for a functioning and active MNE network. The third type in the framework are “Implementors” which can be described as the counter part to the “Global Innovators” as they mainly rely on knowledge inflows from their parent and hardly create any knowledge on their own. So “Implementors” can be characterized by a low outflow of knowledge but with a high inflow of information. The fourth type within the framework of Gupta and Govindarajan (1991) are the “Local Innovators” which are rarely involved in any exchange of knowledge with the parent.

The overall result of this typology is that any subsidiary has the potential to develop knowledge. The difference is whether or not this is also useful for the MNE’s network which must not necessarily be the case, as knowledge which is only useful for one single branch can also be developed. However, according to the findings of e.g. Birkenshaw and Hood (1998) and Grevesen and Damanpour (2007) the relation of a subsidiary with its parent and among subsidiaries of an MNE, like how often they communicate, the autonomy, etc. has a considerable impact on the ability of the branch to create new knowledge. (AIB 2012, p. 2)

3.4 Factors Influencing Successful Cross Border Transfer of Knowledge

“In order to progress fruitfully [in knowledge management research], we need to pay attention to one of the core problems that bridge the chasm between individual and collective levels: why, under what circumstances do people share knowledge in organizations? ... Knowledge and best-practice transfer within and between organizations is not a one-way activity, but a

process of sharing involving trial and error, feedback, and mutual adjustment of both the sender and receiver of knowledge”. (Hansen and Avital 2005, p. 2)

3.4.1 Knowledge Friendly Company Culture

One crucial dimension which has particular influence on the degree of success of a KM project is culture. Hofstede (2001) defined culture the following way: “Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others”. (Hofstede 2001, p. 3) The culture of an organization reflects the beliefs, patterns, the behavior etc. of its members and can either strengthen or hinder the effective management of knowledge. In our today’s business economy, culture has become an important strategic approach in order to lead an organization to success. As every organization is unique, so are the challenges the management has to face when implementing a KM project. “Culture, as one of the main success factors, is the mixture of expectations shared, social customs, unwritten rules, and history that influences behaviors. It is the series of basic ideas that are constantly affect the understanding of communications and actions of all employees while rarely articulated in an accurate manner.” (Asgari et. al. 2012, p. 6)

In order for employees to share their knowledge an organization must have a knowledge friendly culture and environment. Employees might not want to share their knowledge for several reasons. At first, employees are hired and paid by the organization because of their knowledge. Knowledge is the reason why employees are valuable for the firm. If they would share their expertise, they might lose that status as soon as the firm has captured all the information it needs. A chief knowledge officer of a global engineering firm has understood the problem and states: “As we roll out our knowledge system, we find we lack a culture that supports collaborative work because people view knowledge as a method of securing their job. So they’re reluctant to share. The culture is a huge problem.” (De Long et. al. 2000, p. 113) To put it in a nutshell, employees need an organization to depend on them but sharing their knowledge with others makes them replaceable. Therefore firms must learn to implement a culture which fosters an effective collaboration between people. Collaboration and the exchange of ideas is an important requirement for the transfer and creation of new knowledge. However, especially western cultures often discourage collaboration and encourage individualism. This system is already promoted through the school system where pupils learn that sharing knowledge and information while doing homework is considered as cheating. For an effective organizational culture this behavior must be unlearned and replaced with a sharing philosophy. For a sharing philosophy to be effective mutual trust between

employees and the management must be established. Without trust people might be skeptical about the consequences or the intentions of others and therefore might withhold important information. (Rus et. al.2001, p. 36f; Wong 2005, p. 263)

Many employees still have problems sharing “lessons learned”. This is because of its negative connotation. Before a lesson can be learned a mistake or an incident must have happened. Often employees fear that sharing this experience with the management and co-workers in order to avoid similar errors in the future might have a negative impact on them as they admit to have made a mistake in the first place. But only if employees are able to receive feedback they can learn and improve. Learning organization need to establish feedback loops on different levels so that they can ensure that data and information is reported back to the organization. For all these reasons it is crucial for the management to implement a learning environment and a knowledge sharing culture, where no one has to fear that information is used against them. However, to change an already established culture is difficult as “it means seeing the world in a different way.” (Du Plessis 2006, p. 6)

3.4.1.1 Cultural Intelligence and Cross Cultural Awareness

Especially when cooperating with other countries it is crucial to improve the cultural intelligence of employees in order to understand and work successfully with other models of engagement, technical and professional values etc. In our today’s business world where businesses are connected throughout countries it is necessary to handle situations thoughtfully in culturally diverse settings. It is important to understand why people act as they do in order to cooperate and work together on an effective basis. Earley and Mosakowski (2004) argue that especially when outsourcing tasks to a culturally different country it is often difficult to determine why things don’t work out correctly. Sometimes the company abroad didn’t fail to meet the requirements on purpose but simply has another understanding of a delivery date. (Early and Mosakowski 2004, p. 151)

Being culturally intelligent is also decisive if two culturally diverse subsidiaries of a global MNE cooperate. Adler (1986) found in her prominent study “International dimensions of organizational behavior” that national culture is stronger than organizational culture. If employees are faced with a decision having the choice to follow their national culture or the organizational culture, the choice will, with a high probability, be their national culture. For this reason, working with an organization with a different cultural background, different language, customs and traditions can cause projects to fail. On the other hand, if awareness is build working with a culturally diverse background can enhance organizational learning,

innovations and thereby may create a competitive advantage. (Harris and Moran 1996, p. 23ff; Hoecklin 1995, p. 27ff)

Cultural intelligence can be determined by three categories: Cultural strategic thinking, motivation as well as behavior.

First, cultural strategic thinking refers to the ability to understand why people act as they do, what people from another culture believe and value and very importantly, which kinds of routines and procedures people are supposed to apply in their daily working life. This first dimension consists of two parts: cultural knowledge and cultural thinking. Cultural knowledge refers to the ability of being aware of another culture and how tasks have to be fulfilled in another cultural background. Before cultural knowledge can be obtained cultural thinking and learning must happen. Cultural thinking is not just learning about the new environment, it is the establishment of a new mental framework in order to understand the newly retained experiences. Both these categories are decisive for the success of global operations.

Secondly, when cooperating with people from other cultures being aware of differences is often not enough. Employees might be aware of the other cultural background and the problems arising from it but still decide to ignore the situation. Therefore also motivation is needed to develop cultural intelligence. However, this is still not enough as there is a third dimension of cultural intelligence which is behavior. This means the ability to adapt and adjust after having learned about a new culture. (Earley et. al. 2006, p. 4 – 8)

3.4.2 Motivation of Sender and Receiver

Motivation has proven to be a decisive factor when it comes to successful knowledge transfer. Generally two types of motivation can be distinguished that drive people to share information, namely: intrinsic and extrinsic motivation. “Intrinsic motivation is the willingness and the excitement to be engaged in an activity for the sake of activity itself and such activity is undertaken for one’s immediate need satisfaction.” (Delci 1975, In: King 2009, p. 99) Intrinsic motivation can be considered to be “self-sustained” and is determined by its individual’s choice and fulfillment. Examples that influence an individual’s intrinsic motivation are a suitable working environment, the relation to the workforce, the ability to implement own ideas and concepts, etc. Extrinsic motivation on the other hand is not motivated by the activity itself but derives from an external source, which is often monetary.

Examples for extrinsic motivation are rewards, the avoidance of punishments, the accomplishment of an objective and an elevated self-worth.

King (2009) argues that for a successful transfer of knowledge especially the sender must be intrinsically motivated. This is because the possessed knowledge is often tacit and if the sender doesn't feel in control of the process itself and doesn't obtain instantaneous satisfaction the sender won't transfer any information. Also Galia (2007) supports that theory and states: "Efficient knowledge sharing and high individual performance are more likely when people are autonomously motivated." (Galia 2007, p. 5) If people are able to work independently they tend to be more involved and the quality of their work and effort increases as well. However, if employees are solely motivated by intrinsic aspects, these kinds of people are more likely to follow their own, individual objectives instead of the company's objectives. Also solely intrinsic motivated people tend to have difficulties to work in groups as they often want to follow their own concepts and ideas and don't want to give up control. Therefore motivation cannot be considered as one-dimensional as many influences have to be considered. For this reason, Galia (2007) suggests that factors from intrinsic and extrinsic motivation must be combined in order to enhance efficient knowledge sharing. (Galia 2007, p. 4; King 2009, p. 99f; Schwartz 2006, p. 540)

3.4.2.1 Reward System

The implementation of a reward system is an effective tool to improve the knowledge sharing environment in an organization. As it has already been discussed in the previous chapters, knowledge is a valuable resource and people might not share it without anything in return. A reward system can foster motivation, trust and respect among employees and offers an opportunity for the management to show appreciation and recognition if knowledge is shared. In addition, Smith and McKeen (2001) argue that "rewards and recognition relate positively to group cohesiveness, teamwork, performance, problem-solving, and problem-prevention." (Smith and McKeen 2001, In: Al-Hawamdeh 2003, p. 109) A suitable reward system might comprise money, premiums, time off, empowerment, promotions, recognition and work selection, etc. If a reward system is implemented correctly it will foster the desired behavior, such as cooperation, innovation, risk-taking, experimenting as well as learning. However, organizations often promote safe behavior and bureaucracy instead of innovative entrepreneurship. For an even more effective knowledge friendly culture it should be implemented a win-win reward system which does not only reward the knowledge owner but the whole peer. This will create an overall atmosphere of sharing knowledge and working

together which links the rewards even better to the profitability of the whole organization. (Al-Hawamdeh 2003, p. 109)

3.4.3 Trust

A trusting relationship between sender and receiver is often considered to be the foundation of a successful transfer of knowledge. Trust is derived from divers dimensions like the senders and receivers willingness of trust, their belief of integrity and fairness as well as their reliability and the probability that the counterpart will appreciate ones commitment. Also it is more likely to establish trust if parties share the same values, beliefs and culture. Moreover, trust is not a static element but needs to be developed. An exchange of information is a transaction of high risk and uncertainty. It is often still the case that people who share knowledge feel that the process makes them vulnerable and replaceable. This is because knowledge is often considered to be highly personal and part of one's identity. In addition, the exchange of knowledge, especially tacit knowledge, cannot be forced by contract and must be executed voluntarily. (Feldman et. al. 2008, p. 48; Capasso et. al. 2005, p. 187)

Therefore it is decisive that high levels of trust are established in order to make transfer of expertise possible. In this regard, two forms of trust must be distinguished and developed namely the trust in a specific individual and the trust in a partner organization like another subsidiary. The trust in an individual can be established with interpersonal relationships and experience. That category does not suggest trust in the whole organization but in one or more specific exchange partner. Dignum and van Eijik (2005) point out a third dimension of trust namely the dispositional or personality-based level of trust. This dimension refers to the level of general trust towards oneself and the world. Trust in oneself is necessary and important in order to demonstrate its own knowledge-base to others. "...Individuals themselves may be reluctant to let others know about their expertise, either because they do not believe that their knowledge is relevant or they simply do not want to bring attention to themselves." (Levin et. al. 2002, p. 6) Especially in a global enterprise it is often difficult to find people that are knowledgeable and willing to share that knowledge as well. Therefore self-confidence about one self's knowledge base and transferring that information to others is important.

In order to establish an advantageous economic environment where knowledge and information is constantly exchanged the mutual building of trust is crucial. This can be achieved through personal interactions like informal communities on social or professional levels as well as with experiences over time. (Feldman et. al. 2008, p. 48; Capasso et. al. 2005, p. 187; Dignum and Eijik 2005, p. 4)

3.4.4 Informal Networks and Communities

As it has been mentioned before, trust is an important factor to create an atmosphere where knowledge is shared within an organization. Another dimension, which should not be underestimated is the time and space for informal networks and working groups to exist. Knowledge is most likely shared in informal networks and communities and interest groups through socialization. These groups exist in almost every organization. A prominent example is smokers in an organization, which often meet and thereby form an informal network by exchanging information. If there are no official platforms to discuss their problems and opinions, employees tend to discuss these topics in social groups. As already illustrated with the SECI model of Nonaka and Takeuchi (1995), the socialization phase is crucial for the exchange of tacit knowledge. This kind of exchange is often referred to as gossip and helps transferring information through the organization. “Gossip constitutes a form of knowledge transfer about internal processes, it is the way the company’s knowledge network updates itself.” (Al-Hawamdeh 2003, p. 111)

But organizations have different opinions towards them and either foster and encourage or discourage and try to avoid informal networks depending on their implemented organizational culture. Firms with a knowledge friendly environment foster informal groups as they can benefit from creative new approaches to problem solutions. This concept has already been applied by Matsushita Electric Industrial Co., which is named Panasonic today when they founded the first automatic bread-making machine in 1986. The firm realized that they can use the diverse experience and knowledge of their divisions when combining them in three different working groups. To put it in a nutshell, informal networks can positively support formal networks in a firm, especially if the organization provides the respective culture. (Al-Hawamdeh 2003, p. 110; Block 2013, p. 80)

3.4.5 Communication Tools - Information Richness Theory

Daft and Wiginton (1979) first argued that language can be categorized into high and low variety languages depending on their capability to transfer information. High variety languages include a wide range of different ideas and also use symbols in their communication. Therefore Daft and Wiginton argued that high variety languages are suitable to express difficult and complex ideas and social phenomena. Examples for this kind of language is music, art etc. In contrast, low variety languages only transmit a limited range of information and certain symbols are not allowed. When using low variety languages the

communication is very explicit and transfers well understood issues. Examples for these kinds of language are mathematics and statistics. Lengel and Daft (1983) translated this theory into a suitable model to explain information processing in organizations. Lengel's and Daft's "Information Richness Theory" defines richness as "the potential information carrying capacity of data." (Lengel and Daft 1983, p. 7) Lengel and Daft argued that a medium should be considered as rich if it provides a considerable new understanding, if it doesn't it should be considered as low in richness. The author proposed a 5-step scale which divides mediums of communication like face-to-face discussions, phone calls, letters, written documents, numeric documents into their ability to convey information, face-to-face communication having the highest information richness and numeric documents the lowest. (Lengel and Daft 1983, p. 6ff)

Researchers like Gorovaia and Windsperger (2010) applied the results from the information richness theory to investigate the choice of knowledge transfer mechanism. Gorovaia and Windsperger "argue that the information richness theory offers a criterion ("information richness") to differentiate knowledge transfer mechanisms according to their information processing (knowledge transfer) capacity." (Daft and Lengel 1986; Dennis and Kinney 1998; Russ et. al. 1990; Sheer and Chen 2004, In: Gorovaia and Windsperger 2010, p. 12) Further the authors categorize knowledge transfer tools with a high and a low degree of information richness. Mechanisms with high information richness are conferences and meetings, trainings, the phone as well as personal visits and exchanges. In contrast, tools that are characterized with low information richness are the intra and the internet, the fax and other electronic based mediums. In their research article "The use of knowledge transfer mechanisms in Franchising", Gorovaia and Windsperger (2010) found prove for their hypothesis that within a franchise network tacit knowledge is best transferred using tools which are characterized with a high value of information richness. The data also suggested that high information richness eases the transfer of tacit as well as explicit data. (Gorovaia, Windsperger 2010, p. 19)

3.4.6 Hall – The Silent Language

Edward Hall (1976) in his work "Beyond Culture" describes the unconscious influence of culture on our thinking and behavior through "silent language". Hall introduced the concept of categorizing a culture into low or high context language. The level of context within language refers to the extent of context that must be known in order to understand the spoken language. A culture which is characterized by low-context language the spoken words convey

almost exactly the message itself. So it is a very explicit communication form and the receiver of the message doesn't have to interpret much. This style of communication can be found for example in Northern Europe (Austria), Northern America as well as in Australia. High-context language however is very implicit and often non-verbal. This kind of communication culture can be found for example in Asia (India), Arab and South America. The message itself only conveys minimal information and the rest has to be interpreted by the receiver with the given context. If people from different context cultures like India and Austria communicate it is obvious that problems may arise in terms of misunderstandings and misinterpretations. (Ungson et.al. 2008, 421; Harorimana et. al. 2008, p. 917)

3.4.7 Expatriates

A strategy often applied by MNE's to transfer knowledge between subsidiaries is the assignment of expatriates. "Expatriate employees are often a major source of knowledge and expertise among global corporations; their circulation among subsidiaries offices can potentially transfer, absorb, and circulate organizational knowledge between offices, thus enhancing learning and expertise at overseas offices during the assignment, and also at the headquarters office after the termination of the international assignment (IA)." (Kjerfve et. al. 2010, p. 1) Researchers have also found a correlation between the quantity of expatriates active in a MNE and the performance of the respective branch. However the results from these studies vary from positive (Gong, 2003) to negative results (Gaur et. al., 2007) and therefore no conclusion can be drawn.

The reason why knowledge might not be transferred is that expats are often hired because of their technical expertise and often may not have the specific "soft skills" needed to transfer knowledge accordingly. Of course - as always when it comes to knowledge exchange - the successful transfer depends upon the motivation, ability as well as opportunity of the expat and the absorptive capacity of the recipient. Nevertheless, through the presence of an expatriate and the cooperation with other staff members in the assigned destination regularly offers possibilities to implement very complex capabilities in another subsidiary. (Chang et. al. 2012, p. 927f; Mariano et. al. 2011, p. 65) Choi et. al. (2012) argue that for an effective knowledge transfer to be realized expertise does not only have to be transported from one subsidiary to another but translated in order to make use of it in another location. For this process to happen people are needed that are equally involved in both subsidiaries and thereby enhance communication and the exchange of information. This task is often fulfilled by expatriates whereas the quality of the transfer depends on the competence and the experience

of the employee. In order to understand and interpret market signals accurately an expat needs to be experienced and also have an awareness of the specific industry, the country as well as its culture. (Choi et. al. 2012, p. 1148ff)

Björkmann et. al. (2004) argue that expatriates are - with a higher probability - more actively included in the knowledge transfer process than locals are. Therefore various reasons can be identified. The relations of expatriates to other subsidiaries of the MNE are likely to be more intensive than from local employees. In addition an expatriate will be more likely to recognize the advantages of knowledge transfer. Expatriates often bring knowledge and skills with them that doesn't yet exist in the assigned subsidiary. In addition, when expatriates return home they take home new inputs, information and knowledge. During an international assignment employees learn to work with an international workforce, with people from other cultural backgrounds and different educational levels and experiences. As a result their international capabilities are enhanced during their stay abroad which they can apply when they repatriate. Therefore, when discussing and analyzing the key success factor expatriates it is decisive to examine the two-way knowledge transfer. (Dobrai et. al. 2012, p. 153; Björkmann et. al. 2004, p. 668f)

3.5 Difficulties in Cross boarder Transfer of Knowledge

3.5.1 Hofstede's Cultural Dimensions – Cultural Distance Austria - India

The most discussed and cited work about cultural classification was written by Geert Hofstede (1980). In the 1970s Hofstede worked as Human Resource Manager at IBM and conducted a study surveying over 100.000 employees at IBM located in 53 different countries around the world. Based on the results of this study Hofstede first identified four different dimensions of culture, namely: Power distance, uncertainty avoidance, individualism vs. collectivism as well as masculinity vs. femininity. Later the dimensions were supplemented by the fifth dimension: long-term vs. short-term orientation. Although the study was criticized because of its static examination, its limitation of only investigating one firm with a strong company culture and its western influenced scales and instruments it is still one of the most prominent studies in this field of business. Therefore the dimensions which are most relevant for this thesis: power distance, uncertainty avoidance, individualism vs. collectivism and masculinity vs. femininity will now be shortly introduced and applied to the two countries relevant for this thesis, namely Austria and India. (Pauleen 2007, p. 224f; Neelankavil et. al. 2009, p. 48)

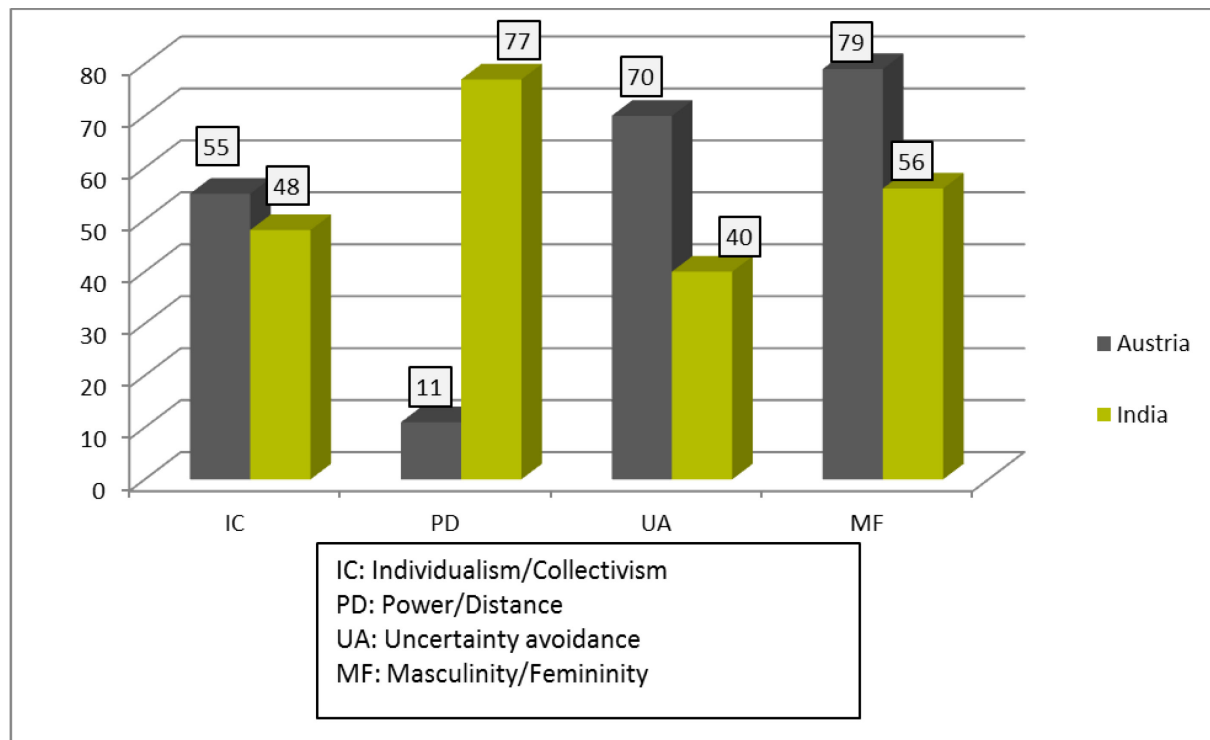


Figure 6: Hofstede – Comparison India and Austria

Source: Hofstede Centre 2014; Own Illustration

Individualism/Collectivism (IC): In an individualistic society people are used to mainly care for themselves and their immediate family. An enterprise with high individualism put emphasis on working independently and characteristics such as autonomy, freedom and individual accountability and evaluation are crucial. One of the main objectives is to reach personal achievements. In collectivism society however, team and group works are promoted. Organizational structures reflect a “family orientation” where people look after each other and decisions and achievements are reached in teams. Individual vs. group interests is a decisive factor when it comes to knowledge transfer between subsidiaries. If individual interests dominate it might be more difficult to acquire compatible and moreover easily accessible knowledge. (Brock 2005, p. 272; Pauleen 2007, p. 224f; Neelankavil et. al. 2009, p. 48)

According to Hofstede’s model, Austria is with a score of 55 an individualistic society. The focus of the Austrian society is to care mainly for themselves and their immediate family. This is also reflected in its working culture which promotes working independently. India on the other hand has a relatively intermediate score of 48 which means the Indian society has influences of individualism and collectivism. In direct comparison with Austria, India has a more collectivism dominated culture. This means that Indians take care not only for

themselves but for a larger social framework and their extended families. Employer-employee relations are often very tight and loyal. (The Hofstede Centre, 2014)

To put it in a nutshell, the Austrian culture is more individualistic than the Indian one. Therefore employees of the Austrian subsidiary are more likely to ask themselves how they would benefit sharing their knowledge with another subsidiary. If there are no or not sufficient benefits, individualistic societies might hinder a successful knowledge transfer. Consequently subsidiaries which are located in individualistic cultures must have high expectation of a knowledge transfer and must be motivated by their self-interest in order to engage accordingly. In contrast to individualistic societies like the Austrian one, more collectivism oriented cultures like India regard their knowledge as the property of the MNE which must be accessible for any subsidiary of the MNE. For these reasons knowledge transfer tends to be more successful between subsidiaries with collectivists cultures. For the case at hand a successful knowledge transfer between subsidiaries in Austria and India might face some difficulties. (Leyland 2006, p. 262f)

Power/Distance (PD): The dimension of Power/Distance refers to the extent to which a society accepts hierarchical power distributions and social inequalities. Countries that are characterized with a high PD rely on an autocratic leadership model with an emphasis on centralization and also trust their superiors with their decisions. In contrast, countries with a low PD score are in favor of a bottom-up leadership structure and consultation. (Neelankavil et. al. 2009, p. 48; Brock 2005, p. 272f)

When discussing PD the differences between Austria and India are considerable. Austria is characterized with a very low score of 11 of PD which means that power is decentralized, individuals are independent and expect to be involved in the decision making process, their superiors are accessible and communication is often direct. India however has with 77 a very high PD score. The Indian society and its organizations are characterized by a top-down hierarchy, the power is centralized and the employees are therefore dependent on the decisions of their superiors. (The Hofstede Centre, 2014)

In the case at hand Austria is the provider of knowledge and is characterized by a very small score of PD and India, the acquirer of knowledge has a very high score of PD. Generally the perception is that a successful transfer of knowledge will lead to a performance improvement of both subsidiaries. However, the acquirer doesn't want to be viewed as vulnerable and therefore wants to be involved in the transfer process. So, while the provider of knowledge tries to facilitate the process and is often looking for compromises, the acquirer of knowledge

wants to be in control of the mission. Leyland (2006) argues in a similar case that the providers of knowledge often try to enforce their regulations on the acquiring subsidiary instead of acknowledging their differences. Also these countries often perceive themselves as superior and are of the opinion that there is nothing they can learn from their fellow subsidiary. (Leyland 2006, p. 266f)

Uncertainty/Avoidance: This category describes how cultures deal with uncertainty and risk. Countries with a high score of uncertainty avoidance don't feel comfortable in uncertain, unpredictable conditions. These countries need security, written and unwritten rules and fear to be confronted with ambiguous situations. In contrast, countries which are characterized by low scores of uncertainty avoidance like taking risks and being confronted with new situations. Employees need change and new opportunities in order to evolve. (Pauleen 2007, p. 225; Neelankavil et. al 2009, p. 49f)

Austria has a score of 70 in this category and thus prefers to avoid any kind of uncertainty. There are strict rules like punctuality, working hard or being busy. The Austrian employees also need rules and security in their daily working life in order to be motivated. Decisions are only made after careful consideration of all available information. India has with a score of 40 a considerably lower result compared with Austria. Hofstede describes India as a patient country with a high tolerance of imperfection and unexpected situations. Sometimes uncertainty is even regarded as a welcoming break from monotony. Even if rules are established, Indian employees often avoid them and try to find other solutions. In this context a prominent vocable in the Indian culture is "adjust". To adjust can either mean to ignore the existing rules or to find a creative solution for a seemingly insolvable situation. Therefore adjusting can either be regarded as a tendency to fail or as a strong empowerment through innovation. Hofstede states on this homepage: "'nothing is impossible" in India, so long as one knows how to "adjust"'. (The Hofstede Centre 2014)

In the case of this thesis, the knowledge provider has a high UA while the acquirer has a far lower UA on the spectrum. These constellations will cause considerable resistance to a successful transfer of knowledge, even if both subsidiaries recognize the possible benefits. Providers with a high UA are often not willing to transfer knowledge as this process might lead to change. Another difficulty with that constellation is that countries with a lower UA might not respect the given rules, processes and deadlines and often have a habit to make spontaneous decisions and changes. This might easily cause frustration with a subsidiary with a high UA. (Leyland 2006, p. 267f; Javidan et. al. 2005, p. 68f)

Masculinity/Femininity (MF): The dimension of Masculinity/Femininity describes the degree of acceptance of traditional male values such as success, competition, materialism or aggressiveness. Countries with a high score on the scale are considered to be masculine societies and countries with a low score are regarded to be feminine societies. Masculine cultures have clearly defined sex roles and men are expected to be dominant and provide for the family. There is a strong emphasis on assertiveness and competitiveness. In contrast to masculine societies, in feministic societies both men and women are often employed and provide and care together for the family. Values that are characteristic for female cultures are the quality of life and caring for others. Assertiveness is not important and conflicts are resolved through negotiations and compromises. In organizations, female values include enhanced fringe benefits such as better work schedules, maternity leaves or environmental contributions. These values are considered to be much more important than promotions or pay rises. In contrast, in masculine societies employees put much more emphasis on status, power, promotions or pay raises. (Pauleen 2007, p. 225; Neelankavil et. al. 2009, p. 50)

According to Hofstede's model, Austria is with a score of 79 a highly masculine society. Therefore, organizations put emphasis on competition as well as performance and employees "live in order to work". (The Hofstede Center 2014) If conflicts arise, they are often resolved with open and aggressive discussions. India has with a score of 56 a lower score than Austria but is considered to be a masculine society as well. Regarding the open demonstration of power and success, India is considered to be very masculine. However, India is also a highly religious country, which values philosophies such as humility or abstinence. (The Hofstede Center 2014)

Knowledge transfer between two subsidiaries, located in countries with masculine values, take only place if both branches can profit from it. Both subsidiaries benefit from the cooperation because they decided that it is their self-interest to get involved in the transfer of knowledge. Subsidiaries in masculine societies are likely to engage in knowledge transfer due to their technological as well as strategic interdependences within the MNE. Also, employees may be more likely to share their knowledge because they regard their colleagues as peers rather than as subordinates. (Leyland 2006, p. 269f)

4 Offshoring

4.1 *Definition Outsourcing - Offshoring*

First it is important to define the terms outsourcing and offshoring and to understand the differences between them.

Outsourcing is understood as “the general business practice through which firms cut costs by transferring a portion or an entire organisational function to an external agency located either domestically or abroad rather than performing it internally.” (Ramanathan 2008, p. 15) Offshoring can be understood as a sub-category of outsourcing. Outsourcing is the general idea of externalizing tasks to a third party which has been formerly produced by the subsidiary itself. The third party in that regard can either be an external provider or it can also be part of the same organization such as another subsidiary for example. Although often used as synonyms outsourcing and offshoring is not the same. If a company is outsourcing tasks it is contracting with an external provider in order to take over tasks for a certain and specified domain of work, for a specific length of time and cost. On the other hand offshoring is defined as the relocation of a complete task or organizational area to another subsidiary of the MNE or an external provider abroad. (Kotlarsky et. al 2011, p. 7; Ramanathan 2008, p. 15)

According to Welfens et. al. (2009) the general differentiation between these two terms is the degree of internationalization. The term outsourcing is applied when tasks are relocated nationally and offshoring is applied when tasks are relocated internationally, across borders. Due to the complex definition many authors “..apply the term “offshoring” only in a specific context, for example when referring to externalizing activities to a third party located in a low cost country.” (Erber and Sayed-Ahmed 2005, p. 100; Schaaf 2004, p. 3, In: Welfens et. al. 2009, p. 206) According to this definition offshoring is a phenomenon which majorly relates to low cost countries such as China, India or other nations located in Asia. (Welfens et. al. 2009, p. 205f)

The term “offshore outsourcing” applies, if tasks are performed by another subsidiary of the MNE, located in another country, or if tasks are outsourced to another provider abroad. This phenomenon is predicted to grow considerably in the future. One prominent form of outsourcing is known as “BPO – Business Process Outsourcing” which defines the procedure of assigning another company with the whole or parts of a production process. This strategy is often applied in the automotive industry where every part of a car is manufactured in another

country. The automotive industry is frequently considered to be the most global one which also operates with a global supply chain. (Harrison and McMillan 2006, In: Ramanathan 2008, p. 15; Emmanuel 2010, p. 75ff)

Another trend that is on the rise is “KPO – Knowledge-Process Outsourcing” which refers to the outsourcing of knowledge and information intensive tasks to employees of a subsidiary of the same global MNE or an external provider in the same country or abroad. The general difference between KPO and BPO is that with KPO more knowledge-intensive and therefore more complex and valuable tasks are outsourced which calls for the engagement of skilled labor. Companies which are contracted with KPO activities often make business decisions which also require the transfer and exchange of knowledge in order to build up domain expertise. Therefore an offshore competence center cannot be established from one day to the other but needs planning as well as training and educating local staff. Employees must be able to provide technical skills as well as strategic and analytical thinking. The subsidiary abroad is required to not only provide process but also business expertise. Therefore employees being assigned to these tasks are often highly educated with degrees from very reputable universities. India – especially Chennai and Bangalore – has emerged as the leading country for KPO services. (Emmanuel 2010, p. 75ff)

Furthermore, many researchers differentiate between the term “offshoring” and “nearshoring”, whereby the difference refers to the geographical distance between the two involved parties. If the provider is further away, for example the USA and China the term “offshoring” applies. However if the USA decides to externalize tasks to Mexico the term “nearshoring” applies. (Welfens et. al.2009, p. 205f)

4.2 Advantages and Limitations of Offshoring

Generally the decision to either internalize or outsource tasks is difficult and needs several factors to be considered. If activities are internalized firms have to commit resources like material and employees which is reducing a firm’s flexibility. Also this decision might be difficult to change and reverse in times of a crisis. However, the internalization of tasks might be necessary in order to work more efficiently and productive. This crucial decision has become even more decisive in recent years. With growing cost and competitive pressures as well as advanced communication technologies and dispersed knowledge across various locations of an organization more and more firms decide to offshore non-core functions to other countries. (Holcomb and Hitt 2006, p. 464)

In the case of this thesis the subsidiary of a global MNE offshores tasks to a wholly owned subsidiary of the same MNE in India. Globally, offshoring activities have increased considerably, especially to countries that offer favorable conditions. Particularly India is often recalled as popular offshore-destination as labor is skilled and often highly educated and still low in costs. (Kotlarsky et. al 2011, p. 9f) In earlier times, the main objective of out- or offshoring was to save costs. However, in your today's business environment out- and offshoring has become a powerful and decisive strategic decision. The general managerial recommendation is to concentrate on the firm's core competences and to out- or offshore other tasks in order to stay competitive. To put it in a nutshell, this strategy offers possibilities to cut costs on one hand and to improve the performance of a firm on the other hand.

Moreover, in addition to the general trend of increased offshore and outsourcing activities the outsourced tasks have become more complex and higher-end development activities were implemented. Especially tasks such as software-engineering, integrated business processes, software maintenance, R&D etc. are increasingly outsourced. The Software Engineering Institute states that about 40 % of the best-rated software enterprises were established in India. (King 2005, p. 89)

4.3 India as Outsourcing-Offshoring Destination

As it has been previously mentioned India is a prominent offshoring and outsourcing destination. For example the Economic Times quotes: "India is the all-around standout, able to provide manpower for any type of offshoring activity. With its first-mover advantage and deep skill base, it still maintains the lion's share of the IT services market". (The Economic Times 2011) The Economist refers to "The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring" which declares the importance of India in this regard once more by announcing that from the ten leading cities of offshoring and outsourcing activities six are located in India. (The Economist 2013)

The most striking reason why offshoring to India is so popular is the low costs of material and labor. For example whether a call center is located in the U.S. or in India can save a company up to 50 % of the cost. However, not only low costs attract firms from all over the world to invest in India. Other reasons such as highly educated staff, low turnover of the workforce, English as the second national language as well as suitable time zones support India as favorable destination. (Sreenivas 2006, p. 309) Another successful driver to attract outsourcing jobs is the Government of a country. India has been investing considerably in

their technical education sector, primarily by the establishment of the prominent Indian Institute of Technology and the Indian Institute of Science (IISc). The IISc is located in Bangalore which is often referred to as Indians city of the future. In Bangalore a regional cluster similar to the one in Silicon Valley has been established educating world-class engineers. Today India offers one of the biggest and most educated English speaking labor pools worldwide. (Hira et. al. 2008, p. 177f)

5 Case study

5.1 Description of the Case

5.1.1 Company Introduction

The investigated company for this case study shall remain unidentified and will be further referred to as company XY. However, in the following section some information will be provided in order to get a better understanding of the results of the case study.

The company is a global MNE founded in Germany and represented in the technology sector. The company is especially active and successful in the automotive segment. The MNE employees throughout the world roughly 300.000 people in over 300 subsidiaries represented in more than 150 countries and generated sales of way more than 40 billion Euros in 2013. Their continuing presence as a MNE as well as their establishment of a manufacturing and sales network all around the globe is an essential factor for their further growth.

The company investigated for this case study has founded their operations in India in the beginning of the 20th century. One of the objectives of the MNE is to invest more globally, primarily in the growth markets in the Asian Pacific. Today the MNE is an established enterprise in India, represented by several manufacturing sites. (The annual report and homepage of the firm)

5.1.2 Case Description

This thesis aims to investigate which key success factors have an influence on the efficient transfer of knowledge when tasks are offshored between two culturally different subsidiaries of a MNE. Offshoring is often defined as a more recent but increasingly prominent phenomenon “whereby work is being relocated and diffused across national borders, enabled

by advances in communications technology and changes in management practices.” (Committee on the Offshoring of Engineering 2008, p. 13)

Especially engineering is often offshored to other countries in order to cut costs. Engineering is defined as “the application of scientific and mathematical principles to practical ends, such as the design, manufacture, and operation of efficient and economical structures, machines, processes, and systems...(and) ... the profession of or the work performed by an engineer.” (Picket et. al. 2000, In: Committee on the Offshoring of Engineering 2008, p. 10) If tasks are offshored or outsourced, the successful knowledge transfer and dissemination of information about the task at hand are crucial for the continuing success of that project. If employees of another organization don’t receive the necessary information to take over the offshored task, the overall project and therewith the reputation of the MNE might be in severe danger. In addition the knowledge transfer can be complicated due to several challenges such as cultural and language barriers, different time zones, different business logics and understanding of work ethics as well as insufficient quality of technical infrastructure and other equipment. (Betz et. al. 2014, p. 282)

In the case at hand software engineering tasks for the automotive sector are outsourced to India. India has continually grown into one of the most popular offshoring destination as it provides a huge labor force of highly skilled and English speaking engineers. However, according to the Hofstede’s Cultural Dimensions the cultural distance between Austria and India is high and therewith presumably causes problems in the cooperation. (The Hofstede Centre 2014, Brock 2005, p. 272f)

5.1.3 Preliminary Discussion of the Research Question

In order to answer the research question of this thesis: *“Which factors influence the success rate of knowledge transfer when offshoring tasks from one culturally different subsidiary to another?”* an extensive review of the existing literature has been conducted. Taken all the sources of the theoretical framework into account the author of this thesis has derived five possible factors which may have an influence on the successful knowledge transfer between two culturally different subsidiaries of a global MNE:

- Cultural differences and barriers due to the distance
- Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver
- Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust

- The degree of information richness chosen by the investigated MNE

All these dimensions may have an influence on the degree of success of knowledge transfer. These factors will be subsequently tested with expert interviews in order to find out whether the dimensions have an influence in the case at hand.

5.2 *Research Methodology*

In this chapter the applied research methodology and design will be introduced and discussed. The right choice of methodology is crucial as it has the objective to combine the theoretical framework with the empirical data accordingly.

When it comes to the right choice of research approach three designs can be differentiated: induction, deduction as well as abduction. Induction is applied if researchers take individual, specific examples and cases from the practice and derive a generalized theory from these observations. Deduction however is more of a “top down approach” and takes a more general theory to derive more specific hypothesis and assumptions from it. Afterwards observations are collected in order to test that theory. The third approach, abduction, can be understood as a combination of the first two theories. It is a constant interaction of the theory and the observed data. In the course of this thesis a deduction approach will be applied as hypotheses will be derived from the theory and afterwards tested with the case study at hand. (McKenney et. al. 2012, p. 81f)

5.2.1 Qualitative vs. Quantitative Research Design

When conducting a case study either qualitative or quantitative methods can be applied in order to collect and evaluate data. A quantitative research design is applied when the collected data needs to be quantified or numbered and most of the time only narrow questions are asked. This approach enables researchers to give a generalized picture with mathematical models and statistics. This design is extremely effective, reliable and cost-saving when surveying a huge number of people and can be replicated to a later point of time. However, this kind of evaluation doesn’t find answers to the question “why” people behave as they do. On the other hand, a qualitative method doesn’t intend to achieve statistical-generalizations but to offer in-depth insights from those people involved. Thereby the question “why” is automatically answered and by applying open-end questions people have the freedom to express their assessment of a case. Nevertheless a drawback of a qualitative design is that the found results of the study might not be applicable to any other context than the one at hand.

However, one of the most striking advantages of a qualitative research design is its expression of an overall understanding of a social process. (Rose et. al. 2015, p. 361ff; Covington 2008, p. 264ff)

The right choice of research design for a case study can be difficult. For the mode selection the research question and the affordances of the design must be taken into account. In this thesis the knowledge transfer between two culturally different subsidiaries of a global MNE will be investigated. When reviewing the existing literature examining a cross-cultural context as well as organizational learning and knowledge transfer, a qualitative approach seems to be appropriate. “As such, a qualitative analysis and examination of the effect of spillovers of knowledge transfer at the Individual level as well as the mechanisms of such a process seems to be the more valuable approach.” (Meier-Comte 2012, p. 95) Also these fields of business are difficult and complex to quantify and codify and in addition cultural differences, knowledge transfer and learning are often linked to specific actors and their abilities and social capital. (Meier-Comte 2012, p. 95f)

5.2.2 Case Study Design

In the course of this thesis a single qualitative case study will be conducted. A case study can be either qualitative or quantitative and is considered as a research method which focuses on “inquiry around an instance.” (Adelman et. al. 1977, In: Blaikie 2010, p. 188) Goode and Hatt (1952) view a case as a social unit which can be an individual, a whole group or an event which has to be investigated as a whole. “What this means in practice is that the case study attempts ‘to keep together, as a unit, those characteristics which are relevant to the scientific problem being investigated.’” (Goode and Hatt 1952, p. 333, In: Blaikie 2010, p. 188)

Yin (1994) who is considered to be one of the most prominent experts of case study design argues that case studies are the right method to be applied in a complex situation which must be explored in a social environment. Also case studies are applicable if the investigator has little control over the situation and has to answer “how” and “why” questions in order to explore the context. Moreover this strategy is the right method if the evaluated data have no clear expected result. In addition case studies offer the opportunity to picture the current situation as well as the history of events taken from multiple sources and evidence. (Blaikie 2010, p. 188f; Klenke 2008, p. 73; Leonard-Barton 1990, p. 248)

Eisenhardt (1989) states about the application of case studies that they are: “particularly well suited to new research areas or research areas for which existing theories seem inadequate.

This type of work is highly complementary to incremental theory building from normal science research. The former is useful in the early stages of research on a topic or when a fresh perspective is needed, while the latter is useful in the later stages of knowledge development.” (Eisenhardt 1989, p. 548f, In: Klenke 2008, p. 73)

In order for a case study to “be reasonable in scope” Yin (2003) recommended to define the regulations and restrictions. This can be realized by the determination of the time period, the location, the activity and context, like for example the type of industry of the case investigated.

Further Yin defined three different types of case studies, namely: exploratory, descriptive and explanatory. Exploratory case studies have the objective to explore new conditions. This strategy is applicable if not much information exist concerning the investigated context or area of research. This may happen if the theme or the area within the specific context has never been examined. For these reasons fieldwork and the collection of data has to be made beforehand of the formulation of the research question. In addition, it is often necessary to provide additional information and data during investigation, if for example an unforeseen problem arises, in order to get a better understanding of an unexpected discovery or if various paths are found and information is needed in order to make a decision which one to pursue. (Meier-Comte 2012, p. 98; Klenke 2008, p. 62f; Blaikie 2010, p. 85ff; Mills et. al. 2010, p. 288; Schaltegger et. al. 2006, p. 501)

The second type defined by Yin (2003), are descriptive case studies which carefully articulate what is already known about a phenomenon. The overall objective of this type of case study is the detailed and in depth assessment of the sample which is based on the comprehensive description of the theory. Before collecting the data a protocol including an outline of the project, the planned assessments in the field, questions derived from the literature, etc. must be submitted.

The third type of case studies defined are explanatory case studies which have the main objective to find answers to “why” questions. First, the theoretical framework is analyzed and patterns are identified across the cases. This concept goes beyond a narrative description of the case but has the objective to analyze how situations occurred and to also understand the correlations. Researchers applying explanatory case studies have the goal to find theories and explanations to understand the investigated phenomenon. (Meier-Comte 2012, p. 98; Klenke 2008, p. 62f; Blaikie 2010, p. 85ff; Mills et. al. 2010, p. 288; Schaltegger et. al. 2006, p. 501)

For the case at hand an explanatory case study will be conducted as “this type of case study would be used if you were seeking to answer a question that sought to explain the presumed causal link in real-life interventions that are too complex for the survey or experimental strategies. In evaluation language, the explanations would link program implementation with program effects.” (Baxter 2008, p. 547, In: Meier-Comte 2012, p. 98)

5.2.3 The Qualitative Method

In order to reach the objective of exploring a social situation, many methods including diverse types of interviews, surveys, observations, data from archives, etc. can be applied. In this thesis semi-structured interviews will be applied, an interview technique which is defined by the combination of open-ended and close-ended questions. For this method an interview protocol is designed which entails a list of possible topics and questions to be asked. This method helps to keep orientation during the interview and to cover all important theoretical parts which are important for the analysis afterwards.

The striking advantage of this technique is its flexibility to adapt questions and topics according to the respective respondent. The author of this thesis has chosen semi-structured interviews as it gives possibilities to rephrase questions as well as to add supplementary questions such as: “Who?” “Where?” “Why?” “When?” etc. This technique is advantageous as it gives the interviewer possibilities to control the conversation flow. “An interview in qualitative research is always “semi-structured because it invariably carries the traces of power that holds things in place and it reveals an interviewee’s, a co-researcher’s creative ability to refuse and resist what the researcher wants to happen. The task of radical research, then, is to make the interview and encounter that reveals patterns of power and creative refusal of a set research agenda.” (Parker 2005, p. 41, In: Klenke 2008, p. 127)

In order to conduct a semi-structured interview two things are compulsory. First, the interviewer must be aware, that interviewing is not a simple data collection but an analyzing technique which needs to be applied in the process of the interview itself. Therefore, secondly, the interviewer is required to be attentive and reactive during the interview in order to ask the right questions and to be able to express interest and openness if contradictions or disagreements might arise. (Klenke 2008, p. 126f)

5.2.4 The Interview Guide

After having read and studied the existing literature about knowledge transfer, the insights were used in order to develop an interview guide. From the investigated literature various factors that influence knowledge transfer were collected and for each of these topics questions were derived. From these questions an interview guide was established which is enclosed in the appendix of this thesis. However, for the author of this thesis it was important not to strictly follow the order which was previously defined in the interview guide. This also reflects the character of a semi-structured interview. In some cases interviewees talked very freely about the topic, answering questions that were planned for a later point of the interview. For this reason, it was decisive to react flexible and to advance the questions related to the already addressed topic. Therefore, as already mentioned, the interview guide was a useful tool in order to keep orientation and to discuss all of the important parts. Also King et. al. (2010) states in that regard: “Flexibility is a key requirement of qualitative interviewing. The interviewer must be able to respond to issues that emerge in the course of the interview in order to explore the perspective of the participant on the topics under investigation.” (King et. al. 2010, p. 35) Thus, it is decisive that the phrasing and the order of the questions are adapted to the respective interviewee allowing him or her to lead the communication in unforeseen directions. (King et. al. 2010, p. 35; Patton 2002, p. 343f)

5.2.5 Expert Interview – Strategy and Sampling

As proposed by Meuser and Nagel (2009), expert interviews as a particular form of the semi-conducted interview will be applied. The advantage of this kind of questioning is that the interviewees are less of interest as a person but instead as their status as experts. For this reason, the data from these kinds of interviews can be integrated in the case study as representative group. For this method experts have to be found, which leads to the question who is to be considered as an expert? Deeke (1995) puts it like this: “The answer to the question, who or what are experts, can be very different depending on the issue of the study and the theoretical and analytical approach used in it. ... We can label those persons as experts who are particularly competent as authorities on a certain matter of facts.” (Deeke 1995, p. 7f, In: Flick 2014, p. 227ff)

When interviewing in the area of an organization – as it is the case in this thesis – staff members with specific experience or functions in the enterprise are considered as experts. Also people that have been employed in the investigated organization for a long time and who

have specific knowledge of the research area can be consulted as experts. Experts don't only have systematic and reflexively available knowledge but also process oriented, interpretive and practical knowledge which makes them specifically valuable when conducting a survey. (Flick 2014, p. 227ff)

The choice of the interview sample is decisive, however not everyone can be interviewed, not everything can be observed and not all available data can be collected. Therefore a choice needs to be made and people need to be selected. A strategy often applied in these cases is purposeful sampling. “..the [purposeful] sampling strategy must be selected to fit the purpose of the study, the resources available, the questions being asked, and constraints being faced.” (Patton 1990, 181f, In: Emmel, p. 34) For these reasons, the choice of the sample is not only about convenience and achievable considerations but theory needs to be taken into account. The selection of the sample is made at the beginning of the research even before the field has been entered and is directly connected to the investigated dimensions. (Emmel 2013, p. 34)

For the case at hand group leaders, employees that have been active in the organization for a long time as well as people that hold key positions in regard to the cooperation with the other subsidiary in India, as well as expats from India have been interviewed. It was crucial to select employees that have been involved in the process of outsourcing tasks to India in order to receive as many information and viewpoints as possible.

5.3 Analysis

For this thesis the qualitative content analysis was chosen in order to evaluate the data found from the conducted expert interviews. The qualitative content analysis is a suitable method in order to answer the research question as it views the texts, which means the transcripts of the interviews in that case, as material which contains the necessary data. From the texts the respective data will be extracted, evaluated and then analyzed. (Gläser and Laudel 2009, p. 199)

In this thesis the qualitative content analysis of Mayring (2000) will be applied who defines this method the following way: “Qualitative content analysis defines itself within this framework as an approach of empirical, methodological controlled analysis of texts within their context of communication, following content analytical rules and step by step models, without rash quantification.” (Mayring 2000, p. 2)

In the course of the empirical research process the following methodological dimensions will be followed and kept in mind:

First, openness towards unexpected and new information. As it has already been mentioned, openness is also necessary for the design of a semi-structured interview.

Secondly, the application of a theory-guided analysis, which requires a constant comparison of the theory and the found data. Eisenhardt (1989) states in that regard: "an essential feature of theory building is in comparison of the emergent concepts, theory or hypotheses with the extant literature because tying the emergent theory to existing literature enhances the internal validity, generalizability, and theoretical level of theory building from case study research". (Eisenhardt, 1989, p. 544f, In: Kohlbacher 2006, p. 25). To put it in a nutshell, the theory-guided analysis suggests to begin with the existing literature and theory and to make a contribution to it.

Thirdly, a holistic and comprehensive approach should be chosen in order to understand the complexity of the examined social situation. It is important to understand why people react and act as they do as well as to be aware that actions are often context-related.

Fourth, in order to deal with the complexity of social situations the qualitative content analysis applies a rule-based methodology. Therefore it is crucial to document the data accurately and exact according to determined regulations. (Kohlbacher 2006, p. 24ff; Gläser and Laudel 2009, p. 30f)

5.3.1 The qualitative content analysis

The data found in this thesis will be evaluated with the qualitative content analysis of Mayring, who has started using and defining this method in the 1980s. This concept will be applied in order to answer the research question of this thesis. In comparison with the classic content analysis, the qualitative content analysis put more emphasis on the understanding and interpretation of the text. Therefore Mayring (1995) suggests that qualitative content analysis contributes more in terms of accurate and exact evaluation than the free interpretation of a text.

The qualitative content analysis of Mayring (1983) follows the subsequent scheme of seven steps:

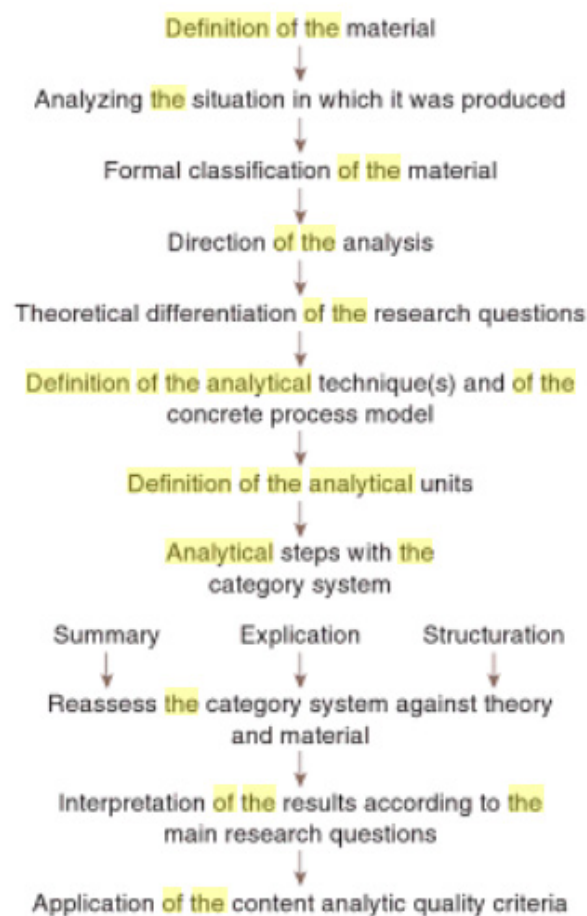


Figure 7: General Content Analytic Process Model

Source: Flick 2009, p. 324 adapted from Mayring 1983

The material collection: First, the respective material is collected, defined and delaminated. The respective material is chosen in order to answer the research question. The material collection in this thesis was realized by the theoretical framework which can be found in chapter 2, 3 and 4 of this thesis.

Analysis of the circumstances of origin: Following this, the descriptive analysis takes place where the materials origin is analyzed. Within this process it is determined who has evaluated the material under what circumstances. This step includes the definition of how the sample for the interview was chosen, who has been interviewed and why, as well as the declaration of the conditions of the interview and how the text that will be evaluated has been derived. This information was provided and explained in chapter 5 of this thesis.

Formal characteristics of the material: Afterwards the form in which the respective material exists is described. In the case at hand interviews were made and taped. The interviews were conducted in order to receive information about the current situation and biographic experiences of the interviewees regarding the cooperation between the Austrian and the Indian subsidiary. The formal characteristics were described in chapter 5.4.2 which explains the surrounding conditions of the conducted interviews.

Direction of analysis: From the derived data various statements in different directions can be made. Therefore the direction of the analysis as well as the link to previous research and literature has to be made in advance.

Theory oriented differentiation of the problem: This stage proclaims that the focus of investigation has to be defined in advance and has to be linked to previous literature and theory. Also the main research question must be exactly defined in advance and subdivided into sub-questions.

Definition of the analytical techniques: One of the three techniques: summary, explication and structuration has to be chosen. In this thesis both summary and structuration will be applied. With the summarizing content analysis the interviews are summarized and paraphrased which means that in a first reduction the same statements are skipped and in a second step similar statements are bundled. The objective of structuring is to find a particular classification of the material at hand and to assess the data in order to pre-determine categories. This step has been realized with the evaluation tables, which can be found in the appendix of this thesis.

Definition of analytical units: Taken from the research question, decisive aspects of the interpretation of the material are bundled in a category. Therefore units of analysis are found and definitions as well as examples with rules for coding are fixed. If necessary these categories are tested and revised. Finally, the results are administered. (Mayring 2014, p. 56 - 64; Mayring 2010, p. 60 -69; Kohlbacher 2006, p. 16f; Flick 2009, p. 324ff;)

5.4 The Interviews

5.4.1 The Interviewees

For this case study the author of this thesis conducted interviews with 10 experts from Austria and India of a global MNE active in the automotive sector. These experts have been actively working with employees of the respective counterpart subsidiary of the MNE located in India or vice versa in Austria. Therefore they are in the position to provide valuable inputs and

recommendation regarding the key success factors of knowledge transfer. For a better understanding some data of the interviewees is provided in the enclosed table.

Interviewee	Country	Age	Gender	Years employed
A	OS	27	M	3,5
B	OS	27	M	2
C	OS	39	M	2
D	OS	54	W	16
E	OS	32	M	4,2
F	OS	28	W	2
G	OS	43	M	14
H	IN	30	W	6
J	IN	26	M	3
K	IN	41	M	11

Figure 8: Interviewee Table

Source: Own Illustration

5.4.2 Surrounding Conditions of the Interviews

For the execution of the expert interviews the premises of the investigated firm were placed at disposal. All interviews were conducted in meeting rooms of the enterprise where only the interviewee and the interviewer were present. Therefore the interviews were executed in a familiar and trustworthy surrounding without any disturbances. In the course of this thesis interviews with seven employees of the subsidiary located in Austria and three with employees from India were conducted. It was important for the author of this thesis that people of different hierarchical and functional levels as well as different cultural backgrounds were included in the study. The employees interviewed for this study are between 26 and 54 years old and have been employed within the firm between two and sixteen years. The interviews were executed in a time frame of three weeks and lasted between 12 and 45

minutes. Before the actual interview started, the general idea of the master thesis was explained and their anonymity was guaranteed. Also the participants were informed that they will be taped during the interview.

5.4.3 Evaluation of the Interviews

The transcripts of the conducted interviews (Appendix D) were used as foundation in order to evaluate the interviews. The categories were developed step by step with inductive category formation from the findings of the theoretical framework. It is important that these categories are defined previously to the evaluation. Therefore the categories found in the literature have been used as influence factors in this case, namely: Cultural differences and barriers due to the distance, intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver, interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust and the degree of information richness chosen by the investigated MNE. The significant statements of the interviewees, which were crucial in order to answer the research question, were paraphrased and afterwards generalized in an evaluation table (Appendix C). These statements were then assigned to the respective category. In a first step the interviews were evaluated individually by applying the respective tables. For a better coherence the results will be discussed summarized per category. Figure 9 shows exemplary an excerpt of an evaluation table. (Mayring 2008, p. 472; Mayring 2014, p. 79ff)

Evaluation Table A

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
A	Das ist definitiv sehr sehr wichtig, weil ma bei den Indischen Kollegen sehr sehr aufpassen muss weil das Verhältnis is halt a ganz a anderes. Das heisst wenn i was sog dann wird net drüber diskutiert sondern der macht des wirklich. Eins zu eins. Aso da muss ma sehr sehr aufpassen was ma und wie ma was formuliert und was ma dem sagt.	Culture is important Due to cultural differences statements have to be made consciously.	Use of language
A	Und also des is generell so.. also die traun sich dann nix zu sagen.. sagen a mal ja.. dann kommt wieder nix dann fragt man mal: „Was is jetzt?“ Dann kommt man eigentlich drauf.. okee..In Wirklichkeit die hat ja gesagt weil sie sich nicht nein sagen traut. Und weil des..es geht gor net das ses macht.. und des is halt dann extrem mühsam..	In the Indian culture it is difficult to reject a request and to say “no” even if it is not even possible to convert that request	
A	Bei der Funktionsentwicklung hab i das Gefühl eher dass die eher da mim Kopf nicken und dann kommt irgendwas und dann muss ma uns anschauen was los is.	Difficult to understand each other's non-verbal language	
A	Also da hamma ..des is ganz ganz schwierig, weil ahm .. es is halt dann so .. man muss dann ah selber voll aufpassen wie ma..also noooch mehr als bei den männlichen Kollegen dann noch a mal a Spur mehr aufpassen wie ma was formuliert	The role of gender in India influences communication negatively	Gender roles
A	Es is dieses Rollen.. dieses Rollenverständnis und auch zum Teil dieses Kastendenken spührt ma a bissl. Des is allerdings nur a Gefühl weil des bekommt ma sehr schwierig bestätigt weil ma net weiß .. wo wie der jetzt steht .. nur bei Mann und Frau , da sieht mans ganz ganz deutlich. Also des	The influence of gender and the caste system	

Figure 9: Excerpt of Evaluation Table,
Source: Mayring 2008, p. 472; Own illustration

5.5 Empirical Results

In this section the results from the conducted expert interview will be discussed and analyzed at hand of the four dimensions derived from the theoretical framework. The analysis will be substantiated by original statements from the transcripts in German and English.

5.5.1 Cultural Differences and Barriers due to the Distance

According to the discussed literature, cultural intelligence and cross-cultural awareness is crucial when cooperating and working closely with other cultures. The term “cultural intelligence” is “defined as an individual’s capability to function and manage effectively in culturally diverse settings.” (Ang and Dyne 2008, p. XV) As it has been discussed in this thesis, Austria and India is according to Hofstede’s cultural dimension model, culturally distant to each other. As employees from the MNE in Austria and India are cooperating on a daily basis, it is crucial that people are culturally intelligent and have a certain degree of awareness for the other culture. Therefore it might be expected that a higher degree of cultural intelligence and cross-cultural awareness might enhance the quality of knowledge transfer.

As it has been found in the theoretical framework of this study cultural intelligence can be measured by three dimensions: Cultural strategic thinking, motivation as well as behavior. Therefore the experts with whom the interviews have been conducted have been examined accordingly. They were asked what they know and think about the other culture, whether they have ever been to India as well as whether they think and feel that the knowledge about the other culture enhances the exchange of information and cooperation. Another question was asked to learn whether they feel motivated and if they were supported by the MNE and their supervisor. (Earley et. al. 2006, p. 8)

5.5.1.1 Awareness of Cultural Differences and Communication

Generally, all the interviewed experts agreed that the knowledge about another culture is an important factor for cooperation and the effective transfer of knowledge. For the daily working life it is decisive to be aware of cultural differences in terms of effective phrasing, verbal as well as non-verbal communication, and the correct comprehension of the counterpart.

In that regard interviewee A states that he often had difficulties to formulate tasks accordingly as the Indian colleagues implement them exactly as they were told. In contrast the Austrian and German colleagues are used to discuss and scrutinize received information and orders.

Therefore it is decisive how information is conveyed and in which way tasks are transferred and formulated: „*Das ist definitiv sehr sehr wichtig, weil man bei den indischen Kollegen sehr sehr aufpassen muss weil das Verhältnis ganz ein anderes ist. Das heißt, wenn ich was sage dann wird nicht drüber diskutiert sondern der macht das dann wirklich. Eins zu eins. Also da muss man sehr sehr aufpassen was man und wie man was formuliert und was man dem sagt.*“ (Interviewee A)

Another issue that negatively affects the transfer of information and the communication is the perceived inability of the Indian colleagues to reject anything and to say “no” in general. For example interviewee C indicates that he often had difficulties to successfully arrange a meeting with the Indian colleagues as they always agreed on the appointment but then did not keep them: “*das ist so ein richtiger Kultur, cultural misunderstanding. Inder können nicht nein sagen. Naja das heißt sie sagen nicht nein sondern „maybe“ und das maybe heißt aber wortwörtlich übersetzt: NEIN! Und für mich ist ein maybe oder probably: ja, der wird schon da sein. Der wird schon was sagen. Und das ist halt nicht der Fall gewesen am Anfang.*“ (Interviewee C)

Interviewee E further argues that he sometimes has difficulties to understand whether Indian associates were saying yes or no. This is because of the Indian habit to shake their head while talking. “*Also die Inder sagen gerne zu allem „ja“ aber verstehen es nicht. (lachen) Also das merkt man schon sehr deutlich. Oder wenn sie sprechen und sie immer mit dem Kopf wackeln und der sagt: ja ja - yes, yes und du weißt nicht sagt der jetzt ja oder nein.*“ (Interviewee E)

Another problem which was pointed out by all Austrian interviewees is the problem that the employees from the Indian subsidiary never admit if deadlines won't be met. Indian associates often tend to make promises that certain deadlines will be kept or that certain requirements from the German customers are not a problem and that received information are completely understood. However, due to the cultural differences these statements are sometimes made due to politeness and an inability to say no and not because the information is really understood or the deadline is really realistic. This information is often withheld till the last moment of the deadline. As this information is not conveyed accordingly, the Austrian employees are not able to help and support the Indian associates in order to fulfill the task in time. “*Weil die indischen Kollegen ungern sagen, wenn sie was nicht hinbekommen. Die sagen zu vielem ja, ja das bekommen wir schon hin und kurz vorher hm.. nein, doch nicht.*” (Interviewee F)

In order to avoid such cultural misunderstandings employees of the surveyed company have found several ways to deal with these cultural differences. With increased cultural awareness, information can be transferred more successfully. In the case mentioned before by interviewee C that appointments and deadlines are often not met, an easy and effective

solution was found from the respective interviewee. He decided to always announce a deadline which is actually one week earlier than the real deadline of the customer. *“Also wenn du den indischen Kollegen eine Deadline setzt, dann solltest du sie grundsätzlich eine Woche früher setzen als wirklich geplant. Also man muss sie ein bisschen austricksen.”* (Interviewee C) By applying that strategy deadlines are met and therefore problems avoided.

As these cultural misunderstandings have occurred more frequently, many Austrian employees have found their own ways to deal with them. Also Interviewee D suggests to carefully question whether the counterpart has really received the information. One of the approaches is explained by Interviewee D who suggests really questioning the received information and not accepting it uncritically: *“Und ich glaube, dass da auch die Kunst daran liegt, dass zu hinterfragen.. nicht hinterfragen sondern wirklich zu erfragen wie es denn möglich sein wird und da vielleicht noch einmal eine Runde zu drehen und nochmal zu fragen: sind das wirklich lauter grüne Ampeln oder hab ich lauter rote Ampeln aber ich hab das Zeichen nicht bekommen für Vorfahrt.”* (Interviewee D)

Another approach applied by the employees of the Austrian subsidiary is the acceptance and the recognition of the differences of communication. In India communication is conducted in a very friendly manner and not as direct as in Austria. The Austrian employees found that the application of phrases of courtesy and the appreciation of the work of the Indian associates enhances the cooperation. Therefore the Austrian interviewees stated that they also use phrases of politeness as well as make calls and write Emails in order to express their appreciation. *“Also ich finde, wenn man sich als Europäer da drauf einlässt dann kann vieles gut funktionieren, schon alleine wenn man einfach mal ein bisschen eine höflichere Email schreibt als vielleicht einem deutschsprachigem Kollegen. Also wenn ich mich auf die Kultur einlasse und man ein bisschen weiß wie die so ticken.. dann hilft das glaube ich viel. Also einfach sich mal bedanken für irgendetwas oder einfach mal schnell den Telefonhörer in die Hand zu nehmen, usw. anstatt halt immer nur garstig zu reagieren.”* (Interviewee E)

Conversely the Indian colleagues did not perceive the cultural differences as a problem. They felt supported and had the impression that the transfer of knowledge was conducted very patiently. According to interviewee H from India the subsidiary in India offers cultural trainings. However, as she has been already assigned to the Austrian subsidiary three years ago, she did not feel that such training was necessary. Interviewee J from India was not offered a cultural training, he informed himself about the culture through friends, work colleagues and PowerPoints. Interviewee K, states in that regard that the Indian subsidiary

offers intercultural trainings prior to international assignments. However, in India no specifically costumed training for Austria is offered and the employees who will be deputed to Austria will receive a particular training for Germany. Interviewee K has been in both countries and therefore argues that due to the differences of the countries also specific trainings for Austria should be offered. *“Hm.. yes this is also a point which I need to take up when I go back to India because in India we are giving an intercultural training Germany... (laugh) Not specifically Austria. We see a lot of differences. So it is important that we have a special dedicated intercultural training for Austria.” (Interviewee K)*

Most of the interviewed Austrian employees of the MNE mentioned and received a cultural training called “Getting to know India” which is offered in two levels, basics and advanced. Through that training employees who are in contact with the Indian subsidiary were taught the most striking cultural differences. This training helped them in the cooperation by understanding the rules of behavior and the peculiarities of the Indian culture. For example interviewee D states why she thinks these trainings are very important: *“Unbedingt! Unbedingt. Weil ichs sonst gar nicht respektieren kann und dann mache ich mit sehendem Auge..also eigentlich blindem Auge etwas falsch und brüskiere jemanden.” (Interviewee D)* Nevertheless, Interviewee K from India adds that it would be crucial to extend the contents of the offered cultural trainings for the Austrian associates. He feels that the Austrian employees still have old perceptions from India. He is of the opinion that Austrian employees still think of India in the way as the country has been in the 1980’s or early 1990’s.

However, interviewee G states that he is of the opinion that it is important not to adapt too much as the employees of the Indian subsidiary also attune to their counterparts. If people adapt too much they might even adapt past each other. Therefore interviewee G confirms that cultural trainings are a decisive factor but a suitable degree of adaption must be found. *“Das ist sicher wichtig, dass man das im Hinterkopf hat aber man sollte sie nicht zu stark bewerten weils ja die Kollegen dort ja auch machen. Also wenn man jetzt dann sich so zusagen an den anderen adaptiert, adaptiert man sich vielleicht sogar vorbei.” (Interviewee D)*

5.5.1.2 Language Barrier

Another issue which was mentioned by almost all interviewees from the Austrian and the Indian subsidiary is the barrier due to the missing joint language. *“Das ist eine Sprachbarriere. Also das geht einfach nicht.” (Interviewee C)* The customers of enterprise XY have their headquarters also in Germany and are active in the automotive sector. The interviewees argued that communication is only in German and that contact with English speaking employees is not accepted by the customer. *“Weil es einfach keine Kultur gibt, dass wir mit einem*

englischsprachigen Mitarbeiter zum Kunden kommen. Der Kunde will das nicht.” (Interviewee G) As the communication with the customer is in German, Indian employees are automatically excluded from the direct flow of information. *“Wenn man nicht alles absprechen kann dann ist es auch ein Problem und wenn man einen Kunden hat wie XX der sagt, der redet nicht Englisch.. er ist ein deutscher Konzern, dann hast du halt eine zusätzliche Schnittstelle die zwischen Indien und dem Kunden kommunizieren muss.” (Interviewee F)*

For this reason employees of the Austrian subsidiary are translating and delegating the tasks to the employees in India. As an intermediary is included information is automatically lost. *“Ja soweit man das halt kann, natürlich machen wir das. Aber natürlich gibt es dann irgendwo Grenzen, die dann auch teilweise wieder mit der Sprache zu tun haben. Also wenn es dann schon darum geht, dass ich als indischer Funktionsentwickler die Anforderung vom Kunden nicht direkt lesen kann, verstehen kann oder Rückfragen kann, dann ist da einfach schon wieder ein „gap“ dazwischen. Oder letztlich ein anderer Mitarbeiter der da irgendwas tut. Und damit ist man auch schon wieder nicht an der vordersten Front.” (Interviewee G)* Interviewee G argues that if the information cannot be transferred in the original working language and another employee has to be included in the process information is automatically lost. In addition more time has to be estimated for this process. *„Das ist halt ein Nachteil mit der Schnittstelle wo was runter rutschen kann und natürlich auch mehr Zeit braucht.“ (Interviewee F)*

Also Interviewee K argues that due to the missing direct communication with the customer some information is with a high probability lost. *“Definitely. See the point is.. whenever you have one a handshake, definitely there is a high possibility .. when drop this to this.. something gets lost.. so this too happens.” (Interviewee K)* Moreover he adds that a missing joint vision of the end-product, the lack of complete knowledge of the task at hand and the absent perspective of the customer is a challenge as the Indian associates have no information about the overall objective. *“Otherwise it becomes like.. they don’t know what they are doing, just the instructed: they do it.” (Interviewee K)*

Also Indian employees cannot directly ask and communicate with the customer if problems occur or if the requirements are not clearly understood. It might also be the case that the employees from the Austrian subsidiary who attend the customer meetings might misinterpret or misunderstand the transferred information. Due to the translation into another language, different cultural backgrounds as well as different experiences and educational levels of sender and receiver there is a great chance that the transfer process is not successful. Also interviewee G argues that factors such as the geographical distance, the language barrier, the different technical history and experiences cause an additional effort in the cooperation. *“Es ist*

natürlich jetzt durch die andere Kultur, durch die Entfernung, durch die unterschiedliche technische Historie die die Kollegen eben haben schon auch ein Zusatzaufwand natürlich der in der Zusammenarbeit entsteht, dass es so funktioniert wie es funktioniert.“ (Interviewee G)

In addition, every employee has tacit knowledge which is, as described in the theoretical framework of this thesis, highly personal and for this reason difficult to formalize and sometimes even impossible to transfer. (Nonaka 1998, p. 27) Moreover, interviewee G explains that employees are often not even aware that the receiver of the information has not the same level of knowledge and technical understanding. Also if information is transferred not everything is documented and written down as it is assumed to be common knowledge. *„Und da gibt es natürlich auch immer wieder Missverständnisse. Also gar nicht nur was die eigentliche Sprache betrifft sondern auch die Art und Weise der Formulierung oder wie soll ich sagen auch das implizite Wissen, dass der, der die Analyse macht ja nicht immer aufschreibt. Weil er weiß es ja nicht, dass der andere es nicht weiß. Ich verstehe das so, ich schreibe das so hin, das ist eindeutig. Wenn der andere das liest, der liest ganz etwas anderes heraus. Und wie gesagt, nicht nur, dass da ein unterschiedliches technisches Verständnis da ist, sondern dann auch noch die Sprache als zusätzliche Schwierigkeit.“ (Interviewee G)*

Also interviewee H from India recognized that problem and eagerly wants to be included in the process with the customer. She feels supported from the Austrian colleagues in receiving the information she needs to fulfill the tasks. However, many things are lost in the transfer process due to the language barrier. The interviewee has been assigned to Austria already three years ago and at time not all of the employees of the Austrian subsidiary were able to communicate in English on a professional level. Therefore she felt that it was better to convey information with an Email instead of calling the person directly as she had the impression that the transferred information was not understood to the full extend. Nevertheless, the English skills of the employees of the Austrian subsidiary have developed in the past three years and are now good enough to cooperate on a daily basis. Still, interviewee H criticized the missing link to the customer as she cannot communicate directly due to the missing German skills. *„And that comes only when we also know the German language. Because if they do the customer handling it is difficult for us as it is not our language.“ (Interviewee H)*

The Indian subsidiary recognized that barrier and subsequently offered German trainings for their associates assigned to Austria. However, the quality of these trainings is criticized by both parties. Interviewee H states that the German A level course was not enough as it would be decisive to actively train speaking with German employees. *“I don’t think that particular a German course is required but you get the language only when you speak. So there should be such a*

training.” (Interviewee H) Interviewee E also states that the quality of the offered German language trainings is not adequate as the learning output is not applicable for the cooperation. *“Die Inder haben ja auch Deutschkurse... wobei (lacht) da lernen sie Lieder..Da haben sie mir einmal etwas vorgesungen. Wo ich schon überlegt habe ob wir ihn am Westbahnhof stellen, mal sehen wie viel Geld der kassieren würde.”* (Interviewee E)

5.5.1.3 Geographical Distance

Another barrier of transfer which has been discussed by the interviewees is the geographical distance. *“Der Nachteil ist, dass es wirklich um die halbe Welt ist.”* (Interviewee D) Interviewee D explained that the geographical distance is a disadvantage, especially when a problem occurs and a fast solution is required. If the subsidiary would be located in France, engineers of company XY could be on the site five hours later. However if a problem occurs in India it would take too much time to send engineers in person. Therefore, information cannot be easily transferred on a personal level. Often technical mediums such as the telephone, telephone conferences, Email etc. are used. Nevertheless, if there is a case of emergence it takes time until employees can travel to the other location. *“Die Distanz ist schon ein Hindernis. Trotz der vielen Techniken die es gibt, obwohl Videokonferenzen nutzen wir jetzt eigentlich gar nicht momentan, Telefonkonferenz sehr ausführlich und Email. Aber es ist eine gewisse Distanz da.”* (Interviewee G) Also, the exchange and interchange of information between colleagues takes place on another level. Interviewee F states in that regard: *“Was halt der Nachteil ist meiner Meinung nach, ist zum einen, dass jeder Transfer einfach Verluste mit sich bringt wenn es eine Kernkompetenz ist. Und Indien ist einfach zu weit weg von anderen Kollegen.”* (Interviewee F)

In order to overcome the geographical distance, Indian employees are assigned to work in Austria for 3 months up to 2 years. In addition, Austrian employees make business trips to India. The management of the MNE put emphasis on a mutual exchange and therefore many employees are deputed to international assignments. These deputations enhance the exchange of information as knowledge is better transferred on a personal level. Interviewee G explains that international assignments are decisive in order to convey the spirit of the work environment and the requirements of the customer. *„der Austausch ist sehr sinnvoll, damit die Kollegen auch einfach die Anforderungen besser verstehen. Indem sie halt in dem Team sitzen in dem den ganzen Tag nichts anderes gesprochen wird.“* (Interviewee G) Also interviewee F states in that regard that it is an important factor that Indian employees understand the thought pattern of German speaking countries as the end-customer is also a German enterprise, selling their products to clients from Europe. Only if Indian employees understand these requirements and the cultural setting of the location in Austria, they are able to completely absorb the received

knowledge. As it was discussed in the theoretical framework of this thesis for a transfer of knowledge to be successful two actions must be included. The actual transfer of information and the absorbance of the receiver of that information. (Davenport and Prusak 1998, p. 101) For the case at hand, international assignments are a suitable tool in order to transfer tacit information such as working environment and team spirit. Interviewee F states in that regard: *“ist auch mal gut, dass sie mal da sitzen und mal zu sehen einfach wie es hier läuft. Weil sie halt doch dann auch für einen deutschen Kunden arbeiten also.. unser Endkunde ist auch jemand der so tickt wie wir auch und der tickt nicht wie ein Inder. Deswegen ist es wichtig, dass ein Inder sieht wie der Endkunde tickt und das kann er wenn er hier ist am besten.“* (Interviewee F)

Especially due to the large geographical distance, people grow up with different experiences and knowledge. This is particularly a decisive influencing factor of successful knowledge transfer in the automotive industry. Interviewee G explains that the culture of the country where people grow up has a striking effect on their knowledge base. Since the automotive industry in India is not as much developed as it is in Austria and Germany, the Indian employees have a different relation to a vehicle than the employees of the Austrian subsidiary for example. The Indian employees of the MNE might be very well educated engineers but the according reference and the complete comprehension of a car is sometimes missing. As the previous knowledge and the perception of the business field differs between sender and receiver of the transfer process, information might be misinterpreted. Interviewee G describes that different cultural backgrounds might lead to misinterpretations of the requirements of the customers. *“Das andere ist natürlich die andere Kultur gerade jetzt in unserem Segment der Fahrzeugentwicklung oder der Automobilindustrie im Allgemeinen. Weil die Kollegen in Indien in ihrer Jugend das vielleicht nicht so intensiv mitbekommen haben, diese Domäne wie bei uns die Mitarbeiter. Das heißt der Bezug zu einem Fahrzeug ist natürlich ganz ein anderer. Das heißt es sind zwar durchaus gut ausgebildete Programmierer aber der Bezug zum eigentlichen Zielsystem der fehlt halt manchmal. Das macht halt dann die Schwierigkeiten allein schon beginnend mit der Anforderung, das Verstehen der Anforderung.“* (Interviewee G)

In addition to the context of divergent cultural backgrounds and the missing link of Indian employees to the end-product, the interviewees also stated that the Indian subsidiaries are not that well equipped with the required infrastructure. For these reasons, the overall picture of the Indian associates is often missing. In order to understand the whole system, it is crucial to have lap cars to test the developed technique. However, this equipment is either missing or very limited available in the Indian subsidiaries. Interviewee F states in that regard: *“Deshalb fehlt ihnen der Blick fürs Gesamtsystem und ich glaube, dass deswegen die Experten einfach hier sind.“*

Und es ist jetzt auch nicht so einfach ein Testfahrzeug einfach mal nach Indien zu verschiffen oder zu fliegen oder was weiß ich.“ (Interviewee F)

However, the management of company XY has recognized the development trend of the automotive sector in Asia. In a couple of years the Indian subsidiary will primarily produce vehicles directly for the Indian market. Interviewee E is of the opinion that it will be very advantageous for the enterprise XY that the knowledge of the automotive sector has already been transferred to Indian associates. As the Indian employees know their home-market much better, their know-how in the sector will be very beneficial for the MNE. *„Vorteil ist natürlich auch, dass sie im asiatischen Raum – auch speziell der indische Markt – der ist ja auch riesig.. Und da kennen sie sich sicher besser aus als wir Europäer da wir ein ganz anderes Verständnis von einem Auto haben als die in Indien. Also das bringt sicher einiges für die Firma.“ (Interviewee F)*

5.5.1.4 Masculinity/ Femininity

As found in the theoretical framework both countries are considered to be masculine societies. However, Austria has with a score of 79 a higher rate than India with 56 and therefore puts more emphasis on masculine values than India. In India, employees spend much more time together within and outside the company. Carrying and supporting each other in the workplace is a decisive factor for the Indian workforce. Interviewee H explains that her colleagues in India are also her friends and that this enhances also their cooperation on a professional level. *“No, actually we have a lot of good, friendly colleagues in India. Ok, apart from being so professional and so of studios into work we have lots of fun activities also. So that goes very smooth.“ (Interviewee H)*

Also Austrian employees observed that Indian associates spend much more time together exchanging and discussing ideas. This behavior was considered to be different from the Austrian working style, where employees often work individually without any kind of exchange. *„... ja und was mir auch immer wieder auffällt ist, dass die Inder immer lange Pausen machen. Also die verschwinden dann mal zusammen für eine halbe Stunde, Stunde in die Kaffee-Lounge um sich zu unterhalten. Das mutet dann schon etwas komisch an.. von uns verwendet die nie jemand.. außer vielleicht wenn sich Gruppenleiter mal besprechen.“ (Interviewee B)*

This behavior shows that Indian employees also include feminine values such as carrying and supporting each other. However, the interviewees also confirmed that masculine values such as status, power, salary levels as well as development opportunities are important for the employees of the Indian subsidiary. If they have no prospects to develop within the MNE they will change their employer and therefore the knowledge is lost for the MNE. *“There are a*

number of companies. Yes so with this, if a person does not see growth or if a person does not see opportunities or if a person sees that ok his set of activities are very limited and very very short-scoped then it is very difficult to hold him. And end of the day what happens is we get into a cycle of new set of people and when there experience comes to the same level and again trust building and the part is that we should look at a long-term perspective: what will be our vision for five years.”
(Interviewee K)

5.5.1.5 Power/Distance

The interviewed experts also mentioned differences in terms of hierarchical levels between the two subsidiaries of the MNE. According to the Hofstede model which has been introduced in the theoretical framework of this thesis, India is characterized with a very high level of PD, whereas Austria has a very low level of PD. For this reason, it is expected that the employees of the Austrian subsidiary are in favor to be involved in the decision making process. In contrast, associates of the Indian subsidiary have to consult their supervisors in order to make decisions. The theory has been confirmed by the interviewed experts. Interviewee G explains that in India more hierarchical levels exist as the overall team size is much bigger than the one in Austria. In Austria, teams generally are led by one team leader while in India more hierarchical levels exist in one team. *„Das wäre eher flach, dann gibt es einen Teamleiter bei uns und da gibt es schon innerhalb vom Team schon kleine Hierarchien. Das ist bei uns anders. Dann ist aber genereller auch, die Einheiten sind einfach auch größer.“* (Interviewee G)

Also interviewee H from India who is currently assigned to the Austrian subsidiary recognized these differences. In India, she states supervisors are more distant and authoritative whereas in Austria the supervisors are more involved in the team without any barriers. Further she also confirms the statement of interviewee G and explains that the hierarchical levels in Austria are flatter as they are in India. *“Yes, yes. This is a very big difference from India to Europe. I say it is a little bossy in terms of supervisors. (Laugh) But here I see that a supervisor sits with us, he sits beside us and does the same type of work. No big barriers, no divisions. It is a flat organization here whereas there it is a high hierarchical architecture.”* (Interviewee H) Interviewee A also recognized these differences and argues that the additional hierarchical levels in India sometimes delay the work progress. The associates in India need a signature and permission in order to peruse an error, in Austria he states employees need suitable tools and self-confidence. *„also in Indien brauchst du eine Unterschrift von einem Abteilungsleiter wenn du ein Teil aufschrauben willst um da drin was zu messen. Bei uns brauchst du einen Schraubenzieher. Du musst dir halt zutrauen was du da machst.“* (Interviewee A)

Pauleen (2007) states in that regard that the structure of hierarchy has a crucial impact on the transfer of knowledge as “the formal status hierarchies are mainly focused on transferring instructions downward and information upward.” (Pauleen 2007, p. 229) For this reason, employees are often unwilling to transfer knowledge to other associates if this would break the rules of hierarchy in the MNE. As a consequence the horizontal and lateral flow of knowledge is limited. In addition, also the vertical flow of knowledge might be reduced as hierarchically higher employees might not accept information from people that are below their own hierarchical status. For all these reasons, the knowledge transfer between the Indian and the Austrian subsidiary might be disturbed. As India has a high level of Power/Distance their associates are not likely to share information and strictly obey the rules of hierarchy. (Pauleen 2007, p. 229)

Interviewee B also recognized the top-down hierarchical communication between members of the Austrian and Indian subsidiary. Tasks are communicated and delegated from the Austrian to the Indian associates and afterwards controlled whether the objective has been reached. Yet, not all information is transferred. In India the overall picture of the task is missing and therefore mistakes are made. *“Es ist halt schon ein bisschen so eine top-down Kommunikation. Tasks werden delegiert und danach kontrolliert. Und teilweise da sie auch gar nicht wissen, was sie da im Gesamtsystem tun passieren auch sehr viele Fehler. Also nur sehr wenige indische Kollegen haben ihre Aufgaben alleine im Griff.”* (Interviewee B)

5.5.1.6 Individualism/Collectivism

As it has been discussed in the theoretical framework of this thesis, Austria is according to the Hofstede Model considered as an individualistic society. Employees of the Austrian subsidiary are therefore supposed to work independently and autonomously. In contrast, India is considered as collectivism oriented society and is therefore expected to put emphasis on group and team-work. (The Hofstede Centre, 2014) The employees of the investigated MNE also mentioned differences in terms of cooperation and work-atmosphere. Interviewee K describes the Indian work-atmosphere as more vibrant and socially active. In addition, more time is dedicated for social activities and therefore the daily work routine is characterized by a larger exchange of ideas and information. *“So many times some people engage in some coffee time discussions and also some other topic discussions and then I can come back to work and then yes some other discussions and also some team bonding and other activities also do happen.”* (Interviewee K) Sharing and exchanging information is crucial for successful knowledge transfer and can be considered as the first step in the knowledge transfer model of Nonaka, the socialization stage. Interviewee K from India who is currently assigned to

Austria, states that the work-atmosphere in Austria is different as not so much time is dedicated to socialization and exchange. Also interviewee B mentioned these differences as he sees his Indian colleagues chatting and discussing in the break room every day. The interviewee states that this behavior looks strange and different from the Austrian culture. The break room is not used for discussions by the Austrian colleagues only if group leaders have to discuss important issues. „... ja und was mir auch immer wieder auffällt ist, dass die Inder immer lange Pausen machen. Also die verschwinden dann einmal zusammen für eine halbe Stunde, Stunde in die Kaffee-Lounge um sich zu unterhalten. Das mutet dann schon etwas komisch an.. von uns verwendet die nie jemand.. außer vielleicht wenn sich Gruppenleiter mal besprechen.“ (Interviewee B)

However, interviewee B also states that it is often difficult to receive information on how to solve technical problems that may have already occurred in the MNE. For this reason the MNE should foster the implementation of a suitable software based Knowledge Management system. Interviewee B further describes that social contacts are decisive in order to receive information. He often received useful information while chatting during a smoke break. „Derzeit läuft das alles über soziale Kontakte. Also wer kennt wen der das vielleicht wissen kann. Also die Hoffnung ist dann, dass jemand jemanden kennt der hierzu etwas wissen könnte. Da sind dann natürlich auch Rauchpausen praktisch.. da trifft man halt auch Leute die man so nicht so oft sieht. Es ist halt eigentlich fast unmöglich...also echt schwer sich innerhalb des Konzerns sich über ein Thema zu informieren.. also Themen die man halt persönlich noch nicht hatte, dies aber im Konzern sicher schon mal gab.“ (Interviewee B)

5.5.2 Intrinsic as well as Extrinsic Motivation of Sender and Receiver

Many authors identified a lack of motivation of sender and receiver as one of the most striking reasons why knowledge is not successfully transferred. Therefore it is decisive to motivate employees to share their knowledge. A company can motivate their employees either intrinsically, which is often applied if it is required to accomplish creative tasks. Or, on the other hand extrinsically, which is used when tasks have to be repeated again and again. Intrinsic motivation is derived from a direct relation between the employee and the task at hand and is considered to be self-sustained. As already mentioned in the theoretical framework of this thesis, intrinsic motivational factors are a suitable working environment, the relation to the workforce, the ability to implement own ideas and concepts, etc. In contrast, extrinsic motivation is not derived from the task itself but from external factors such as monetary rewards, the avoidance of punishments, the accomplishment of an objective and an elevated self-worth. (King 2009, p. 99)

5.5.2.1 Involvement

An issue that was mentioned by almost all interviewed Indian associates is that they are not involved enough in the overall production process. Often the employees of the Indian subsidiary are not informed why they have to perform a certain task or why a task has to be completed so urgently or how the end-product does look like. Interviewee K argues that if employees would be better informed and involved in the process, the overall results would be of a higher value. *“It is important especially if you deliver a product if there is ownership yes .. what I do I can see somewhere on the road. Oh I see what is happening, why it is needed. Than definitely when there is an ownership definitely there is more quality, more valuation. And all these things come with the knowledge of the end-product.”* (Interviewee K) As it has been discussed before the lack of involvement and direct communication with the customer is sometimes frustrating for the associates of the Indian subsidiary. When asked whether the Indian associates would like to be involved more in the process, their answer was clear: *“Yes, definitely. We would like to see that and be involved.”* (Interviewee H)

Interviewee G, a group leader of an Austrian department, has recognized the problem. He states that due to the lack of direct involvement with the customer, the Indian associates need to get the attention from somewhere else. Therefore he is of the opinion that it is crucial to integrate Indian associates in order to keep them motivated. *“Also wenn ich die nicht habe, diese Aufmerksamkeit vom Kunden jetzt positiv formuliert, dann brauche ich sie irgendwo anders her. Weil sonst ist einfach die Motivation nicht da.”* (Interviewee G)

Further interviewee G explains that the valuation and the right assessment of priorities is often not given if associates are not involved enough in the process. This is because Indian employees have no direct contact with the customer and therefore don't experience the pressure of deadlines and consequences. *„Ja, der Kontext fehlt dann, die Prioritäten, die Wertigkeiten, die sind halt dann anders. Also wenn man das schon einmal erlebt hat, was es bedeutet zum Kunden zitiert zu werden, wegen irgendwelchen Fehlern, erklären zu müssen...das ist dann schon etwas was man den Kollegen dann vielleicht auch mal vermitteln muss.* (Interviewee G) For these reasons interviewee G states that it is absolutely crucial to engage all associates actively in the process and to clearly communicate the consequences if the deadlines or requirements of the customer are not met. If employees are aware of the context of their work in the whole system and of their responsibilities, motivation is increased and therefore the quality of the results is increased. *“Auch dass er sieht, das ist wirklich wichtig. Das ist dann nicht irgendein Termin, sondern das ist wirklich wichtig, da wartet der Kunde darauf, da warten die Projekte darauf. Und wenn das*

nicht kommt, dann gibt es Konsequenzen, ja. Also bei uns zu mindestens. Und wir sind jetzt dabei die Kollegen noch mehr emotional zu involvieren.“ (Interviewee G)

5.5.2.2 Long-term Perspective

Another issue which is related to the involvement of employees is the declaration of a long-term perspective. In that regard Frey (2001) argues that the agreement on mutual goals and the participation on a joint project increases self-determination and therewith intrinsic motivation of the employees. In order to motivate and increase self-control of employees it is crucial that the objectives are clearly communicated. (Frey 2001, p. 91) Interviewee K explains that Indian associates are often not informed about the strategic plan of the MNE. Often Indian associates get one task after another allocated without any explanation of the overall strategy and goals for the forthcoming years. *“Cooperation level yes we should not look at it as a task that happens. Is that task over next task comes. At least we should see the strategy. How we look at things maybe in a short-term maybe three to four years. Yes it is hard because you don’t have very clear forecasts on the projects and other things.” (Interviewee K)*

Interviewee K further argues that if the MNE would provide a joint objective and strategic plan as well as a clear distribution of tasks, it would motivate associates to engage in sharing knowledge and active cooperation. These actions would enhance team-work and the perception to be active in one enterprise that is working towards a set of goals. For these reasons employees need to know how they can contribute in order to achieve the joint objective. *“Yes, one is as I told is trust and also long-term vision, how do we approach this. Maybe down the line I maybe see that kind of activities. Maybe this is how these set of people from India can contribute in this and this is the way people from Austria can contribute. So end of the day we jointly have to work on a task. Otherwise it becomes very difficult.” (Interviewee K)*

5.5.2.3 Fluctuation

If employees in an organization don’t feel motivated enough, they might change their current position or even their employer. With that decision the knowledge of the individual is partially or completely lost. A majority of the interviewees stated that the fluctuation in the Indian subsidiary is considerably high. According to interviewee G the labor turnover is even three or four times higher than in the Austrian subsidiary. Due to the high fluctuation new employees have to be hired and trained all over again. This is a challenge for the Austrian employees as the transfer of knowledge has to start all over again. *“Das ist natürlich dann schwierig wenn man sagt man baut jetzt Kapazität oder Know-how auf mit unserem Zutun und kann eigentlich die Früchte gar nicht so recht aufbauen dann sind die Leute schon wieder weg.“ (Interviewee G)*

Interviewee B states in that regard that if employees quit, the knowledge is often forever lost as there is no suitable Knowledge Management implemented. He also confirms that due to the high fluctuation the transfer of knowledge has to start all over again if a new employee is hired. As there is a very high rate of employee fluctuation the motivation to transfer the knowledge again and again is reduced. *„Da ist halt dann auch das Wissen, dass in den Mitarbeitern gespeichert ist und auch nirgendwo sonst in Ermangelung eines entsprechenden Wissensmanagements.. auch teilweise dann durch Fluktuation oder so auf immer verloren. Und dann muss man wieder von vorne beginnen..da hält sich dann die Motivation verständlicherweise auch in Grenzen.“* (Interviewee B)

Also interviewee H argues that the fluctuation of employees costs the organization a lot of money, which was spent on training and education of the respective employees. She estimated that a person will need at least one year in order to obtain the necessary knowledge to work 80 to 90% effectively on a project. In addition, a new person has to be hired and trained which is affecting the motivation of the knowledge transferring employee. *“And the organization is spending lot of money on training. I suppose it takes at least one year for a person to work to 80 to 90% perfectly on any project. And if they are gone after one year the organization would have invested a lot of money on trainings for him. And if they leave they lose a lot of money. They would have to recruit a person, train them to a certain level. And of course this is effecting the motivation of the person who trains that new recruit. There is a lot of money going into this.”* (Interviewee H)

Reasons for the high fluctuation are the lack of interest as well as low salary levels and will be further explained in the following sections.

5.5.2.4 Interest

As it has been described before the employee fluctuation within the Indian subsidiary is high. One of the reasons for the fluctuation is the lack of interest in the tasks. *„es könnte dahinter stecken, dass vielleicht gerade die Themen die jetzt bei mir laufen die gerade wirklich jetzt im absoluten Maßstab gesehen jetzt nicht so interessant sind wie die anderen.“* (Interviewee G)

Interviewee G explains that he has the impression that in the Indian subsidiary individual interests and characteristics are not taken into account when initially allocating tasks and positions. *“Also das ist glaube ich in Indien auch ein bisschen anders. Dass da vieles vielleicht über den Kamm geschert wird und die persönlichen Ausprägungen dann da auch nicht so zugelassen werden.“* (Interviewee G) Further interviewee G states that Indian associates often consider their tasks as boring, especially when they have been assigned to the same area of work for more than a year. *“Das hat man jetzt mal ein -eineinhalb Jahre gemacht, das ist dann „boring“, da such ich mir jetzt den nächsten.“* (Interviewee G) Also tasks such as testing components in the

development system are generally considered to be boring. *“ Also es gibt in Indien auch Aufgaben, ich sage mal die sind „sexy“ und andere die sind es weniger. Ja. Was ich ganz komisch finde und auch oft nicht nachvollziehbar, das Testen zum Beispiel „is a boring job“.“ (Interviewee G)* Moreover, especially associates employed at the subsidiary in India want to work on interesting and creative tasks. *„Also die wollen wirklich nur diese innovativen, neuen Themen machen. Was auch immer das jetzt heißt.“ (Interviewee G)*

In that regard, the interviewees suggested a clear communication of the possible career-path and development opportunities within the MNE, in order to motivate employees not to change their employer. Moreover interviewee G suggested informing Indian associates that the commitment to one business area is decisive in order to gain experience and know-how. *„Den Karriereweg müsste man klarer zeichnen, ja. Aber wie gesagt auch diesen Anspruch auf immer neue Aufgaben, weil das steht ja im Widerspruch zur Erfahrung.“ (Interviewee G)*

5.5.2.5 Salary

Another reason for the high employee fluctuation within the Indian subsidiary is the low salary level compared to other organizations located in India. Interviewee K describes that in India, especially in Bangalore, a lot of companies are active in the same field of business and are offering good conditions to employees. Especially if associates gained a certain level of expertise they become attractive for other employers. *„yes challenges are in India, it is very difficult especially in Bangalore to.. how people are bonded to an organization. Because there are a lot of opportunities outside and there are a lot of companies setting base in Bangalore. And especially two to three years of experience people.., one it is very hard to source them second one is that we also lose them. So this is a big challenge.“ (Interviewee K)* Also interviewee B argues that the low salary levels of company XY in comparison with the local competition is one of the reasons for the high employee turnover. After two years of employment the associates gained a lot of knowledge and have no difficulties finding a job which is much better paid. The knowledge which was transferred to that individual is in that case lost for the MNE and might even be profitable for the competition. *„Ein weiterer Grund ist sicher die viel höhere Fluktuation in Indien.. Grund dafür ist, so hab ich das gehört, dass Firma XY in Indien 1/3 weniger zahlt als die dortige Konkurrenz.. da kann man sich natürlich schon vorstellen, warum so viele nach ein, zwei Jahren die Firma wechseln. Firma XY hat einen hohen Bekanntheitswert mit Sicherheit.. nach der Einarbeitung wechseln sie dann.“ (Interviewee B)*

In addition interviewee H is of the same opinion and states that employees have no stable workplace as there are always new opportunities for well-educated and trained employees.

“Because opportunities are just like that and there is also big money when you change. So people are not so stable. They don’t stay in any organization for more than 2, 3 years.” (Interviewee H)

5.5.2.6 Fear of Replacement or Job-loss

Many interviewees indicated that the relocation of tasks happened very quickly and without any prior notice. One of the managing directors made the decision to outsource tasks to India and to change the fields of activities and responsibilities between the headquarters in Germany and the subsidiary in Austria. *„Ich glaub das war der Herr XY damals..ist angetreten und hat gesagt: sooo “Translocation Konzept“.. das und das nach Indien, das und das von Deutschland nach Österreich, das und das von Österreich nach Deutschland. Und das war es dann.” (Interviewee A)* Also interviewee B confirmed that the relocation of tasks happened with only two weeks prior notice. The tasks of some employees who had been assigned to certain responsibilities for their entire career within company XY had to be outsourced to India. This course of action caused uncertainty and fear of job loss within the workforce. *“Da wurde eine Übergabe gemacht wo den Leuten in Wien mehr oder weniger gesagt wurde ab .. in zwei Wochen machst du etwas komplett anderes, weil deine Aufgabe geht nach Indien.. Dadurch wurde natürlich auch Angst geschürt, dass der eigene Job vielleicht gefährdet ist.” (Interviewee B)*

Interviewee F described that employees from Austria and Germany felt offended by the strategy to relocate tasks without prior notice. The affected employees had to take over new tasks or even accept a new job within a few weeks. *“Da haben wir damals auch die Leute die das hier oder dort in Deutschland betreut haben.. die waren genauso vor den Kopf gestoßen und haben sich erstmal einen neuen Job suchen müssen. Ist halt so wenn Aufgaben verlagert werden oder derjenige nicht von alleine die Aufgaben abgibt. Dann möchte ich das schon wissen.” (Interviewee F)*

Interviewee A states that he was also affected by this change of strategy. He had to take over tasks from Germany. This relocation of tasks was difficult as the employees of the German headquarters felt affronted by the decisions of the management. Moreover, interviewee A argues that the relocation of tasks to India must have been additionally difficult due to the cultural differences between Austria and India. For this reason, he explains that with a high probability not all of the necessary knowledge was transferred. *„Ich hab aus Deutschland übernehmen müssen.. Das war .. nicht sehr leicht, weil natürlich die Kollegen.. ..es ist so: die fühlen sich vor den Kopf gestoßen. Jetzt kann ich mir vorstellen. Jetzt dann als Österreicher kommt man mit den Deutschen noch eher zurecht. Das.. wenn man sich dann den Rest ansieht kann man sich wahrscheinlich denken, dass da wahrscheinlich dass da dann einiges an Know-how nicht mit runter gewandert ist.” (Interviewee A)*

Interviewee B describes how the tasks and the respective knowledge were transferred to India. The employees of the Indian subsidiary were deputed to Austria for their training. However, due to the limited time that was assigned for the relocation and the general low motivation of the Austrian workforce to transfer the knowledge, this training was not very successful. Interviewee B argues that the Indian employees could not retain the knowledge that was lost in that time until today. *„Die Inder kamen dann nach Österreich um eingeschult zu werden.. und ja da ist es natürlich fragwürdig, ob alle Informationen übergeben wurden. Mir wurde gesagt.. also ich war ja damals noch nicht da.. dass die Stimmung damals generell von Angst und Sorge geprägt war.. und ja, diesen Rückstand konnten die indischen Kollegen bis jetzt noch nicht aufholen..“ (Interviewee B)*

Interviewee D adds that due to the economic crisis and the current labor market situation she would prefer projects to be located in Europe rather than in Asia. *“Wenn man sich die Arbeitssituation europaweit anschaut, dann wird man sich als Europäer sicher wünschen, dass Projekte hier sind.“ (Interviewee D)*

5.5.2.7 International Assignments

A motivational factor for the Austrian and Indian employees of company XY are international assignments. International assignments offer the opportunity to get to know another culture, working-atmosphere and the work colleagues of the other subsidiary, which enhances one's know-how on several different levels. Also, employees of the Indian subsidiary mentioned that deputations are a great chance to get to know countries outside of Asia as this is otherwise not affordable. *“I mean I have never been somewhere outside Asia. So I wanted to come and actually it was a chance as I was working for company XY.” (Interviewee H)* Interviewee H further adds that international assignments are very motivating as tacit knowledge concerning the working environment and work-values are captured which could otherwise not be transferred. *“Yes. Very much. It is very motivating. And it is always good, you know, you can make out the difference. How does it feel working here. What is the difference. You know it clearly. So it is really motivating if you work here.” (Interviewee H)*

Similarly interviewee B states that international assignments are motivating for Indian employees as they earn much more money during their deputation to Austria. Also having worked in Europe as an Indian associate is a great addition to their CV. *“Für die Inder ist das halt auch so ein „gimick“ ... naja weil sie halt in der Zeit in Österreich sehr gut verdienen und es auch ein sehr guter Eintrag im Lebenslauf ist mal in Europa gearbeitet zu haben.“ (Interviewee B)* Interviewee K confirms these advantages and states that there are three benefits for Indian associates coming to Austria. First, the knowledge about a different working style, culture as

well as insights in the overall system as there are some restrictions in India due to limited equipment and infrastructure. Also Indian associates have the chance to learn from experts with years of experience and know-how, who are stationed in Austria. For these reasons, deputations offer opportunities to learn directly from employees that have been active in this field of business for years. Secondly, during international assignments employees earn a higher salary. Thirdly, deputations enhance the future career opportunities of the respective associate. *“There are three things. One is as you told definitely an employer motivation. He gets to know a different culture, he gets to know a different working style, yes bla bla bla and it also enhances his know-how because yes, in India we can do many things with software but with a system yes there are some limitations. Because yes, you have acers here and you project ability and the equipment. So that is one of the reasons. Second one is yes a person also looks at a financial benefit what he gets out of this. And third one, yes whenever he has an onside opportunity he also believes that he is also progressing his career.”* (Interviewee K)

Also employees of the Austrian subsidiary feel motivated by the assignments of Indian associates to Austria. Interviewee D states that she feels motivated and enriched to have the chance to get to know another culture during her daily working routine. *“Einen Vorteil sehe ich daran, dass ich von meinem Weltbild ausgehend das einfach gut finde wenn wir andere Kulturen kennen lernen und respektieren lernen und uns auf einer menschlichen Ebene damit auch weiterentwickeln.”* (Interviewee D) Moreover, also Austrian employees consider the chance to be assigned to another country as an incentive and motivational factor. Interviewee C states that deputations to other countries are a great chance offered by a multinational enterprise such as company XY. *„Abgesehen davon ist das wenn man in einem globalen Konzern arbeitet durchaus ein Anreiz.“* (Interviewee C)

5.5.3 Interpersonal, Dispositional as well as Inter-organizational Trust

“Trust is the foundation of knowledge transfer. It is a psychological state, where people feel confident about sharing ideas, experiences, and relationships with others.” (Awad and Ghaziri 2007, p. 278) As found in the theoretical framework a trusting relationship between sender and receiver of the transfer process is a decisive factor for the successful relocation of knowledge. Trust is determined by the readiness of the sender and receiver to trust the integrity, reliability and fairness of the respective counterpart. The establishment of trust is generally enhanced if sender and receiver share the same values, beliefs and culture and must be developed over time. (Feldman et. al. 2008, p. 48; Capasso et. al. 2005, p. 187)

5.5.3.1 Interpersonal Trust

In order to transfer knowledge it is decisive to trust the receiving individual. Interpersonal trust is not related to the trust level in the whole MNE but in one specific employee. Almost all interviewees stated that they don't trust everyone but only specific employees of the other subsidiary. Interviewee B states that trust must be developed over time. He establishes trust if he knows the specific cooperation partner and is convinced that this employee delivers a good quality of work. Nevertheless, interviewee B argues that the level of trust is not unlimited. However, there are a lot of very good qualified Indian and Austrian associates that have earned his trust. *„Wenn man die Leute kennt ..also von denen man dann auch überzeugt ist, dann auf jeden Fall. Generell ist es schwer wenn man nicht weiß mit wem man zusammen arbeitet. Das Vertrauen ist nicht uneingeschränkt aber es gibt extrem viele gute Leute. Wie eben in Österreich auch.“* (Interviewee B)

Interviewee A confirms that argument and explains that he doesn't trust every associate from India but specific people that have earned his trust. However, he would never transfer an important task to Indian associates. *“(Pause) Nein definitiv nicht.“* (Interviewee A) He adds that there are a lot of Indian employees that have not earned his trust and therefore he is strictly supervising their delivered work. *“Zum Teil. Also manchen ja. Anderen gar nicht. Also es gibt welche, da musst du jede Zeile nachkontrollieren. Sonst geht das gar nicht.“* (Interviewee A) Interviewee C argues as well that trust is dependent on the cooperation partner and has to be developed. He trusts some of the employees from the Indian subsidiary. If interviewee C doesn't know or trusts the individual he checks the delivered results. *“Das ist vom indischen Kollegen abhängig. Also es gibt welche denen ich vertraue und es gibt welche denen ich nicht vertraue. Wo ich nachkontrolliere.“* (Interviewee C)

Interviewee D adds that personal trust is only developed over time. The better she gets to know an individual the more trust is developed and therewith concerns can be reduced or eliminated. *“Je mehr ich weiß über jemanden, umso weniger hab ich so diese inneren Befürchtungen.“* (Interviewee D) Further she explains that with personal trust the relationship is enhanced and the working atmosphere becomes more relaxed. *“je länger man sich kennt, umso aufgetauter ist das. Dann ist es nicht mehr so dieser förmliche Besuch sondern dann wird das wirklich herzlich.“* (Interviewee D)

If personal trust is not developed, the transfer of knowledge is especially difficult. For example interviewee E states that he recognized that if Indian associates don't know their counterpart they often feel too insecure in order to ask questions or to admit that orders were

not understood. *“speziell wenn sie noch neuer sind und dich noch nicht so gut kennen sie sich natürlich auch nicht nachfragen trauen.“ (Interviewee E)*

Interviewee H from India states that she believes that the Austrian colleagues trust her whenever they allocate her a task. However she points out that the trust is limited and has not reached the level of being estimated as equally competent. *“May not be the level of equal but the trust to the extend where they are sharing me a task. If they share me a particular task they trust me that I can do it. But not to their level I guess.” (Interviewee H)*

Many interviewees state that the level of trust is determined by the success of the cooperation. Whenever good results are achieved the level of trust increases and if mistakes are made the level of trust decreases again. *“Wenn man das jetzt projektspezifisch anschaut und das klappt gerade gar nicht, dann wird dieses Vertrauen geringer. Wenn man positiv abgeliefert hat, dann ist alles wunderbar.” (Interviewee D)* Interviewee G confirms that point of view and also states that with an increasing number of errors the level of trust is reduced. Trust is delimited, whenever process rules are not observed or if errors are found during reviews, which are not reported or taken seriously. If errors occur trust is degraded in the cooperation partner. Therefore as a manager it is decisive to foster the reestablishment of trust after mistakes were made. *“Also gerade jetzt in letzter Zeit, wenn die Fehleranzahl steigt, ist das Vertrauen nicht da, weil es dann auch Unverständnis weckt, wenn es solche groben Prozessverletzungen gibt. Also wie gesagt, man macht ein „Review“, man macht mit dem Ergebnis nicht das Richtige. Oder man testet, man findet etwas und behebt das nicht oder man findet etwas und meldet das nicht, und und und. Also das sind dann so Sachen die dann extrem frustrieren und die dann auch das Vertrauen ziemlich zerrütten. Das muss man dann natürlich als Führungskraft immer wieder versuchen aufzubauen.“ (Interviewee G)*

In order to support the development of interpersonal trust it is decisive to reinforce international assignments, business meetings and other opportunities to personally meet the cooperation partners. Interviewee E argues in that regard that due to his deputation to India he had the opportunity to personally meet his Indian associates which has sustainably enhanced the cooperation with the Indian colleagues. *“Ich denke man muss sich mal persönlich treffen und kennen lernen. Also ich hab schon bemerkt als ich dann in Indien war.. also die Zeit danach also man hat sich dann besser kennengelernt. Also ich war alleine in Indien, das ist dann schon anders reden mit den Leuten. Auch solche die du vorher nur in den Verteilern von den Mails drinnen gehabt hast .. ja wer ist das . Wenn man nur hie und da mal Kontakt hat.. also das ist dann schon was anderes.“ (Interviewee E)* Interviewee G supports that argument and explains that meetings of the management are crucial in order to exchange information, built up trust and to agree on a joint strategy. *“Es ist immer wichtig, dass man da mal ein gutes Einvernehmen findet und zwar auf allen*

Ebenen. Und da ist es schon essentiell, dass man sich zum Beispiel auch auf Gruppenleiterenebene dann entsprechend auch trifft und kennt und sich entsprechend austauschen kann und die Strategien vorgeben kann auch.“ (Interviewee G)

5.5.3.2 Organizational Trust

In order for knowledge to be shared, a normative trust level and knowledge sharing culture in the organization has to be developed. If the enterprise doesn't manage to implement a trusting atmosphere and knowledge friendly company culture, employees will be reluctant to transfer their know-how. One of the most common reasons not to share knowledge is the fear of replacement and vulnerability as the transfer of information is a high risk and uncertain transaction. Moreover, the transfer of knowledge cannot be forced by the organization as it is highly personal. For these reasons, many employees will hoard their knowledge rather than share it with their colleagues. (Feldman et. al. 2008, p. 48; Capasso et. al. 2005, p. 187; Awad and Ghaziri 2007, p. 278)

The interviewees in this case also mentioned fear of replacement and job loss due to the relocation of tasks. Interviewee B explains that many employees were scared that after they transferred their knowledge they might be obsolete for the MNE. *„Aber zu Beginn war das bestimmt ein Faktor. Weil dann auch klar war, dass konkrete Aufgabengebiete abgegeben werden müssen.. da hat dann natürlich jeder auch ein bisschen Angst, dass dann vielleicht seine Arbeit oder seine Stelle obsolet wird.“ (Interviewee B)* Also interviewee C explains that the transfer of knowledge to Asia might bear a risk to get reluctant for the MNE. Production might be completely outsourced to India as labor costs and manufacturing are generally much cheaper there. *„wenn die dann ihr Know-how irgendwo nach Asien transferieren wollen, wo die Arbeitskraft nur mehr die Hälfte kostet dann ist es ein logischer nächster Schritt, dass sie in Europa einfach ihre Standorte zusperren und das dort runter verfrachten weil es billiger ist und sie mehr Geld machen.“ (Interviewee C)*

However, other interviewees did not perceive that risk. Interviewee E states that in his opinion outsourcing tasks to another subsidiary of the same MNE is not risky, as the tasks and the knowledge still remains in the same company. *“Naja es bleibt ja Firma XY, es bleibt ja intern. Seh ich eigentlich weniger Risiko dahinter.“ (Interviewee E)* Interviewee C argues that outsourcing tasks to a country where production is cheaper might be an advantage for the MNE but he is not sure whether Indian associates protect the internal know-how accordingly. *“Weil es ist schön und gut, dass man das dann da rüber verfrachtet das Know-how und dann dort die Leute um das halbe Geld arbeiten. Nur Fakt ist, es ist halt dann die Frage was.. inwieweit sie ihre Sachen schützen.“ (Interviewee C)* In that regard also interviewee A argues that in his opinion, Indian

associates are often not aware that they develop a highly safety-critical system. He thinks that the transfer of information is a highly risky and if information is leaked he doesn't know who will be held liable. Also a leakage might have further consequences for the MNE. *“also nicht wissen, dass sie ein sicherheitskritisches System entwickeln. Man ist sich im Endeffekt nicht wirklich sicher wie das mit der Haftung dort ausschaut, wer im Endeffekt den Kopf dafür hält. Und ich bin mir nicht so ganz.. Also ich denke es ist mit enormen Risiken verbunden weil mal schnell was geändert wird und eigentlich kein Mensch eine Ahnung hat was das eigentlich für eine Querverwirkung hat und der das nicht durchblickt.“ (Interviewee A)*

Interviewee D states that the general decision to outsource tasks in these economically difficult times is causing concerns and fear within the workforce. Therefore it is crucial that the management of the organization conveys an atmosphere of job-security and clearly communicates the objectives of the MNE. If employees feel insecure and have the impression that the Austrian subsidiary will be closed as soon as the tasks are transferred, no exchange of knowledge will be possible. A transfer of knowledge might take place, however the quality of the transferred information will be of respective bad quality. As soon as trust is developed, outsourcing tasks might even be perceived as an advantage to reduce the workload. *“Ich glaube, dass in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist zum Beispiel ein Wissenstransfer oder ein Projekttransfer von Deutschland nach Wien schon etwas was die deutsche Mannschaft schon ganz ganz ganz sensibilisiert und aufregt und umgekehrt natürlich auch. Wenn da ein gewisses, ja ein gewisses Sicherheitsgefühl herrschen kann, dann wird das immer offener laufen oder angstfreier als wenn wir Sorge haben müssten – das haben wir hier Gott sei Dank nicht – wenn ich jetzt alle Projekte in Indien hab, dann sperren wir hier den Standort zu. In dem Moment wo so ein Gefühl herrscht, ist ein Transfer nicht möglich. Der wird zwar durchgeführt aber es ist nicht so, dass ich sagen kann wir sprechen wirklich von Transfer. Das wird dann einfach fallengelassen und so.. hinter mir die Sintflut. So wie wir es bei Firma XY erleben, überhaupt in unserer Abteilung mit Arbeit so zugedeckt sind, dass wir mitunter auch froh sind, wenn wir Dinge auslagern können, ist auch die Wertschätzung da.“ (Interviewee D)*

5.5.4 The Degree of Information Richness Chosen by the Investigated MNE

Daft and Wiginton (1979) found that language and communication mediums can be categorized into high and low information richness depending upon their potential to carry information. Mediums with high information richness are any kinds of face-to face meetings such as international assignments, meetings, conferences or the telephone. In contrast, mediums with low information richness are the internet, fax or electronic based mediums such as Emails. For example Gorovaia and Windsperger (2010) found that knowledge is best

transferred with mediums of high information richness. (Lengel and Daft 1983, p. 6ff; Gorovaia, Windsperger 2010, p. 19)

In the following evaluation it will be discussed which mediums are preferred by the interviewees when exchanging information with employees of a culturally different subsidiary.

5.5.4.1 International Assignments

As described in the theoretical framework, the assignment of expatriates is an often applied method of MNE's to transfer knowledge between their subsidiaries. The interviewees of this thesis explained that Austrian employees are assigned to India for one or two weeks on business trips in order to discuss open points. On the other hand Indian associates are deputed to Austria for a minimum time of three months and a maximum length of up to two years. *„Auch die österreichischen Mitarbeiter gehen auf Dienstreisen.. also ja reisen dann mal für ein, zwei Wochen nach Indien um die Dinge vor Ort zu besprechen. Ja.. dann gibt es halt auch die Entsendungen..also die Inder kommen umgekehrt auch für längere Zeit nach Wien, also mindestens 3 Monate und bis zu zwei Jahre sind sie dann hier in Wien.“ (Interviewee B)*

All of the interviewees state that international assignments are the best medium in order to transfer new knowledge, especially when the cooperation between employees of the two subsidiaries first starts. *“Also Entsendungen ist meiner Meinung nach mal das hilfreichste. Zumindestens einmalig weil dann hast du dich mal kennen gelernt. Das ist aber nichts anderes wie zu einem deutschen Kollegen, die Arbeit funktioniert mit jemanden den du kennst einfach besser.“ (Interviewee F)* It is often described that knowing your cooperation partner face-to face is very helpful for the future teamwork. *“Ich denke man muss sich mal persönlich treffen und kennen lernen.“ (Interviewee E)*

Interviewee D explains that the initial training and transfer of tasks is always executed on a personal level. In her opinion it is crucial that the transfer of tasks is conducted in a face-to-face process and not only via Email. *“Also Übergabe, soweit ich das beurteilen kann, findet immer in Persona statt. Also nicht, wir packen das in Schachteln und schicken die Unterlagen und die Verantwortung mit einem Email und dann war es dann sondern das ist wirklich so ein face-to-face Prozess.“ (Interviewee D)*

Interviewee H confirms this point of view and also adds that due to her assignment she had the chance to directly meet her cooperation partners in Austria. Therefore she had the opportunity to directly address and ask her colleagues which not only enhances the quality of her work but also motivates her personally. *“Yes, when I come I can see the people. So far I was*

mailing, talking per telephone and now I see ok.. they are normal people. I will be working with them. Instead of knowing them only through mails and calls. When I meet them directly and ask any question directly to them that is really a good feeling.” (Interviewee H)

Interviewee C further describes that discussions and also conflicts are easier solved if a personal basis was developed beforehand through face-to-face meetings. He explained that the cooperation with one of his colleagues is always difficult but due to their personal connection some arguments are much easier solved. This would not be possible if the employees would only know each other via the telephone. *“Und Diskussionen mit ihm sind nicht leicht. Aber ich hab ihn kennen gelernt, wir haben uns gut verstanden auf einer menschlichen Basis und ich tue mir bis jetzt irrsinnig leicht mit ihm auch wenn wir komplett gegeneinander argumentieren aber es kommt nie zu einem wirklich bösen Konflikt. Also wir können das dann mit viel lachen und mit viel Schmäh auf eine Basis bringen und das kannst du bei Telefon nicht so direkt.“ (Interviewee C)*

Another advantage of international assignments is according to interviewee F that employees of the Indian subsidiary get to know the work ethics and atmosphere of the Austrian subsidiary. Interviewee F states that these factors are according to Indian expatriates one striking difference between the two subsidiaries. *“Deswegen, Entsendungen finde ich auf jeden Fall hilfreich, vor allem auch wenn die indischen Kollegen mal hier sind.. auch sehen wie es hier läuft, was hier für eine Arbeitsmoral ist, das ist eine ganz andere, dass erzählen sie alle immer wieder, die da sind, das es einfach anders ist hier.“ (Interviewee F)* Further interviewee F explains that it is crucial that Indian associates have the chance to experience the European culture and understand that way of thinking because the end-customer is from Germany and therefore has a similar mind-set. *“ist halt auch mal gut, dass sie mal da sitzen und mal zu sehen einfach wie es hier läuft. Weil sie halt doch dann auch für einen deutschen Kunden arbeiten also.. unser Endkunde ist halt auch jemand der so tickt wie wir auch und der tickt nicht wie ein Inder. Deswegen ist es wichtig, dass ein Inder sieht wie der Endkunde tickt und das kann er halt wenn er hier ist am besten.“ (Interviewee F)*

Nevertheless, according to interviewee K, not many Austrian come to India and get to know their mindset, which would be crucial for an effective cooperation. The assignments of the Austrian associates don't have to be for an equally long duration. However, the personal aspect is important and the strategy of the MNE should emphasis more on an equal exchange. *“It's many times seen that ok if a person comes to India it is like a week and not many people come, I'm not saying for such a long duration maybe, but at least for a short duration come to India. This has also be combined in this strategy.” (Interviewee K)* Further interviewee K argues that only with assignments also to India, Austrian employees can understand the mindset and challenges the Indian subsidiary has to face. This tacit knowledge cannot be documented and

transferred, people have to experience their work-ethics and atmosphere as well. *“At least if we have some people coming there.. there is definitely a change once they come there and they see and understand what is the mindset of their thinking in that direction and why they are acting this way. And what are their challenges. Many things cannot be documented, you have to experience them. And that is one important aspect which one should also see.”* (Interviewee K)

In that regard interviewee E argues that additional assignments of Indian associates to other departments would be crucial. For example not many employees from the testing department are deputed to Austria. As the infrastructure and the testing equipment in India is not as state of the art as the one in Austria, it would be helpful to assign the responsible employees for these tasks to Austria. *„Das ist das Einzige was dann immer wieder ist. mit diesen Lapcar-Verantwortlichen, dass man die .. dass die Testumgebungen, dass die nicht so ganz passen und dann teilweise auch Leute daran sitzen die dann... Also da brauchst du halt dann wirklich Leute die Ahnung haben auch von Elektrotechnik und Kabel ziehen und was auch immer und da weiß ich nicht. Da haben sie dann öfters von uns Leute runter geschickt für zwei Wochen.. in diesen zwei Wochen sind sie dann mit Arbeit zugedeckt worden. Also das man speziell da schon die Leute vielleicht mal öfters rauf schickt. Also das hätte ich noch nie mitbekommen, dass die hier wären. Also das ist sehr oft, dass die mit dem Testequipment herumkämpfen.“* (Interviewee E)

However, interviewee E also argues that in the last years the number of international assignments of Indian associates to Austria has extremely increased. Due to the high number of expatriates assigned to Austria, the overall effectiveness has decreased because Indian employees are not as much integrated in the daily working life of the Austrian subsidiary. Generally, due to the international assignments the communication channels have decreased, since Indian associates can be contacted directly and personally. However, nowadays Indian employees sit and work together and have not the same amount of integration and involvement in the Austrian working and social life as the Indian employees that were assigned to Austria a couple of years ago. *“Also das find ich schon, dass das jetzt in den letzten Jahren extremer wurde. Also das.. da die Aufenthalte natürlich wieder weniger bringen .. ist das gleiche wie vorher. die sitzen dann in der Gruppe zusammen, die kenn ich jetzt und wenn ich jetzt was brauche dann gehe ich hin.. aber dieses Soziale.. nimmt ab.”* (Interviewee E)

Also interviewee B supports that argument and states that the benefits of deputations can be additionally enhanced if employees are involved in the daily working life of the employees of the assigned subsidiary. He often has the impression that Indian associates are assigned without any prior training and then pursue their daily routine as they would in India. Interviewee B therefore argues that the benefits of international assignments can be enhanced by a better organization and arrangement. *“Also wir könnten es auch noch bessser machen. Wenn*

die Inder dann auch besser eingebunden werden. Also man hat schon manchmal den Eindruck, dass sie herkommen ohne irgendwelche Schulungen und dann da sitzen und dann erst recht auch wieder mit Indien telefonieren... ohne dann auch in den österreichischen Arbeitsalltag miteingebunden zu sein. Also für viele indischen Kollegen ändert sich dadurch gar nichts. Also man könnte das sicher auch manchmal besser gestalten.” (Interviewee B)

In conclusion, interviewee A argues that the cooperation is not effective if the Indian associates have never been assigned to Austria or if Indian employees are assigned but don't interact with their colleagues from Austria and are therefore not involved and integrated in the Austrian working routine. *„Tendenziell läuft es am schlechtesten wenn er a) nie heroben war oder b) wenn er heroben ist aber nur da sitzt, sich eigentlich so mit den Kollegen nicht unterhält, sich da auch nur immer mit Indien unterhält. Und dann läuft es tendenziell am schlechtesten.“ (Interviewee A)*

5.5.4.2 Telephone vs. Email

Generally, many interviewees confirmed the information richness theory. Almost all employees stated that the transfer of knowledge is most successful when meeting face-to-face. However, due to the cultural differences, language barriers and the time shift, some employees were in favor of Emails compared to the telephone. Nevertheless, according to interviewee A personal meetings are the best way to transfer information, followed by the telephone as it is also a direct way of communication. In his opinion the communication via Email is considered as the least effective tool. *“Also definitiv ist einmal für einen Inder vorzuziehen wenn er entsandt ist. Das ist einmal das Beste. Und dann das Telefon und dann erst die schriftliche Kommunikation.“ (Interviewee A)* Interviewee E confirms this ranking and also states that the telephone is a more direct and therefore more effective tool in comparison with an Email. However, due to the time difference between India and Austria, writing an Email is sometimes the only option. *“Also die Entsendung, wenn man wirklich viel zu tun hat mit den Kollegen ist auf jeden Fall für einen guten Start ideal. Und danach was gerade ansteht entweder ein Email, je nach dem mit Zeitverschiebung. Jetzt ist es Abends.. gut dann sind die Inder auch nicht mehr da. Ansonsten bei Telefon direkt. Also da ist der direkte Weg auf jeden Fall der bessere. Ja.” (Interviewee E)*

Interviewee B argues that the application of the respective communication medium depends on the kind of information which needs to be transferred. The telephone is an effective tool for quick consultations which are not technically complex. Whenever more complex topics need to be discussed, such as technical diagrams or schematics, the best way to successfully transfer that information is with an Email because the visual aspect is also included. *“Das kommt halt auch darauf an.. ein Telefon ist gut um schnelle Rückfragen abklären zu können.. also*

Dinge die dann halt auch technisch nicht sehr komplex sind. Also so eher ja/nein Antworten. Mit einem Email kann man dann schon technisch komplexere Themen abdecken also dann zum Beispiel auch Schaltbilder Erklärungen.“ (Interviewee B)

Another reason to communicate via Email is the already discussed language barrier. Interviewee H feels that her Austrian colleagues are not that comfortable to use English and for this reason she is not sure whether all the information is completely transferred when she communicates via the telephone. Therefore she has the impression that Emails are the better medium when transferring information to employees from Austria. *“Email, because even the people here are not so comfortable to use English. So I’m not sure whether the info I’m conveying is completely reached to him. So I always feel that Email is better.” (Interviewee H)* Also interviewee B explains that Emails are the better way to communicate with Indian employees as he is of the opinion that their English skills are not very good or at least he has often faced difficulties to understand his Indian colleagues. Interviewee B suggests to increasingly apply video-conferences, as this medium somehow combines a face-to-face meeting with telephone and the option to share graphical material. *„Ja in meinem Bereich läuft dann vieles über Email.. weil halt viele dann nicht so gut Englisch sprechen .. oder ich sie nicht verstehe (lacht) Die fehlende gemeinsame Sprache ist halt oft mühsam. Persönlich ist dann natürlich am besten.. weil man dann halt auch das Gesicht zur Person hat. Wir haben dann auch Videokonferenzen.. das verbindet dann Telefon, Email und persönlich quasi .. man kann dann auch den Bildschirm teilen und so.“ (Interviewee B)*

Regarding the choice of the communication tool interviewee K feels that this is correlated with the level of trust in the receiver of the information. He thinks that sending an Email is not as personal and trusting as calling someone. This is because with an Email the process is documented and often even other colleagues are in cc. However, he argues that if trust is established, it is sufficient to transfer the information via a telephone call. *“That depends how well your level of trust is. If the trust is good it is better just to call up and you know that the other person if I say something he will act on it. Sometimes even a person sitting next to me writes an Email. (laugh)” (Interviewee K)* Interviewee K further underlines that sometimes an Email is necessary for documentation reasons, however whenever it is possible to communicate with a colleague directly, it should be done. *“So yes maybe I can definitely understand for documentation purpose and for the purpose of things that need to be documented. Yes definitely there is no run away from that, we need to do it. But some things which can be asked just by calling up a colleague. .. we should do it.” (Interviewee K)*

6 Conclusion

Szulanski (2000) defines the transfer of knowledge the following way: “a process in which an organization recreates and maintains a complex, causally ambiguous set of routines in a new setting.” (Szulanski 2000, p. 10, In: Pedersen et. al. 2013, p. 157) The successful transfer of knowledge within the network of a global MNE is a decisive factor in order to create and maintain competitive advantages. This thesis aimed to identify and discuss the key success factors influencing knowledge transfer when offshoring tasks from one culturally different subsidiary to another. For this reason, the existing literature was first analyzed in order to identify four possible influencing factors:

- Cultural differences and barriers due to the distance
- Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver
- Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust
- Degree of information richness chosen by the investigated MNE

These four dimensions were subsequently tested with expert interviews with employees of the Indian and the Austrian subsidiary of the MNE.

In the case at hand, the subsidiary located in Austria is outsourcing tasks to the subsidiary located in India. According to the Hofstede model, Austria and India are considered culturally distant on many different levels. Therefore the author of this thesis suggested that culture and the therewith associated barriers of transfer will have a decisive influence on the effectiveness of the transfer. All interviewed experts of this thesis confirmed that culture is a factor that needs to be obeyed when transferring knowledge to another subsidiary. Consequently it is important that employees have awareness and according trainings about the cultural differences. The MNE offers compulsory cultural trainings for associates from Austria and from India. In addition, many interviewees were aware that the knowledge about another culture is a crucial aspect when cooperating with a culturally distant subsidiary.

Further many associates found ways to avoid cultural misunderstandings by increasing their cultural awareness and therewith managed to transfer information more successfully. Nevertheless, employees sometimes face difficulties when cooperating with the respective counterpart. For example, when Indian associates don't clearly communicate whether

deadlines will be kept or whether requirements were understood. Therefore some employees argued that more cultural trainings would be helpful. Also, one interviewee from India stated that he will convey the information to the Indian subsidiary that cultural trainings specifically for Austria and not only the general one for Germany is necessary.

Another mentioned issue linked to the barriers due to the distance, are the difficulties due to the missing joint language. The customers of the investigated MNE have their headquarters in Germany as well and want to conduct business in their native language. Since contact with English speaking employees is not accepted, Indian employees are never included in meetings with the customer. Therefore, the Indian associates are excluded from the direct flow of information and everything has to be translated and then transferred from the Austrian to the Indian employees. It is argued by the interviewees that whenever an intermediary is included information is lost. For this reason, it would be recommendable to either sharpen the awareness of the customer or to implement German language trainings for Indian associates.

For all these reasons, the cultural differences and barriers due to the distance are a factor which influences the degree of success of the knowledge transfer between the subsidiaries of the MNE.

In order for a knowledge transfer to be successful, it is decisive that all participating parties are motivated. A factor identified by the interviewed experts, which has a huge impact on the motivation of sender and receiver, is the degree of involvement in the process. The Indian associates often have no overall picture concerning the general strategy or the short-term or long-term objectives of the MNE. Therefore, the employees of the Indian subsidiary complete one task after another without being aware why they are performing these tasks. For these reasons, mistakes happen and no awareness why deadlines or certain requirements are important is established. The lack of involvement of the Indian associates is derived from the previously discussed issue of the missing joint language. Since the customer doesn't accept English speaking employees in meetings, the Indian associates are automatically excluded. Therefore a group leader of the Austrian subsidiary stated that it is decisive to involve and integrate Indian associates in order to keep them motivated. In addition, another interviewee argued that it is significant to clearly communicate the strategy of the MNE and how everyone can contribute in order to enhance motivation.

If no potential career-path or development opportunities are communicated, the employees might change their employer in order to advance their career. As the motivation, especially in the Indian subsidiary, is sometimes lacking due to a missing perspective, many employees

leave the company after two to three years. Another factor influencing the motivation of the Indian employees is the low salary level compared to the local competition. Since many companies in India are operating in a similar field of business, many opportunities for employees of the investigated MNE arise. If the Indian associates are not satisfied in their current position or see no development perspective, they might change their employer. With the decision to change the employer the knowledge is often lost forever for the MNE, due to a lack of knowledge management. In addition, new employees have to be hired and trained again. Also the knowledge from the Austrian subsidiary must be transferred again to the new employee. Since the labor turnover in the Indian subsidiary is specifically high, the motivation of the Austrian employees to transfer the same knowledge again and again is decreased.

A factor, which affected the motivation of the Austrian employees negatively, was the general decision to outsource tasks to India. In addition, this decision was communicated to the workforce on very short notice. Since the labor market situation in Europe is not that stable, many employees were scared that they might lose their job. Many associates had to transfer their previous tasks to employees of the Indian subsidiary with only two weeks prior notice. As a result, these employees had to engage in new tasks or even had to apply for another job within the MNE. For all these reasons, the decision caused additional fear and uncertainty within the workforce of the Austrian subsidiary. Therefore, many employees were reluctant to share their knowledge. The interviewed experts confirmed that not all necessary knowledge was transferred and that the Indian employees could not catch up that shortfall until today.

A motivating factor for employees of both subsidiaries are international assignments. Indian associates feel motivated to be deputed to Austria for several reasons such as a higher salary, an addition to their CV as well as the chance to experience a different working culture and atmosphere. Also, the Austrian employees perceive international assignments as a huge opportunity when working for a global MNE. In addition, the assignment of Indian associates to Austria is often a motivational factor for the local employees because the cooperation and the cultural awareness are enhanced.

All the described influence factors confirm that the intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver can either support or hinder the successful transfer of knowledge.

The third dimension investigated in this thesis is the influence of interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust on the level of success of knowledge transfer. Trust is often described as the foundation of successful knowledge transfer. This was also confirmed

by the interviewed experts. Almost all interviewees stated that they don't trust every employee but specific associates that have earned their trust. Trust is established with time and personal contacts as well as with satisfactorily completed tasks. However, some interviewees argued that they would never completely trust Indian employees. If personal trust was not established the delivered results are precisely checked and information is only hesitantly transferred.

Also, if dispositional-trust and self-confidence is not developed, employees often feel reluctant to contribute in discussions or to share their knowledge. An interviewee argued that an Indian technical managing director is often too shy in order to actively participate in discussions in her own area of responsibility. Therefore information is often not completely transferred. Also, if employees have not enough dispositional-trust they tend not to address other employees directly or to scrutinize received information.

Concerning organizational trust, many employees felt that outsourcing tasks to the Indian subsidiary is a very risky approach. These employees had only very limited trust in the MNE and in their strategy to share know-how with the Indian subsidiary. The respective interviewees explained that they felt reluctant to share knowledge, as they feared that production might be completely outsourced to India in order to save costs. As manufacturing and labor costs are much cheaper in India, Austrian employees were not sure whether they might lose their job after their knowledge was successfully transferred. In addition, some interviewed experts argued that they are not sure whether Indian associates are aware that they work with a safety-critical system and whether they protect the received knowledge accordingly. However, other employees stated that they have trust in the MNE and in their approach to outsource tasks. Interviewee D explained that due to the offshore-decision, the workload of Austrian employees might be reduced. Also, interviewee E has trust in the strategy as the knowledge stays within the MNE and is not outsourced to an external provider.

One suggested approach by the interviewed experts, in order to enhance the cooperation and the exchange of knowledge, was to reinforce opportunities to personally meet their cooperation partners. Also, an open declaration of the strategy and objectives of the MNE would reinforce interpersonal as well as organizational trust.

The interviewees confirmed with their statements that trust is often an issue that either enhances or disturbs successful knowledge transfer. For this reason, it is decisive that the MNE actively contributes to the establishment of trust.

The fourth factor investigated in this thesis is, whether mechanisms with a higher degree of information richness chosen by the investigated MNE enhance the successful transfer of knowledge. In the course of this thesis, three different mediums were tested. According to their degree of information richness, the mediums should be ranked the following way: international assignments, telephone and Email.

All interviewed employees agreed that international assignments and face-to-face meetings are the best way to exchange information. Especially, if cooperation or a transfer of tasks starts, it is crucial that a personal relation is developed. Many associates argued that due to face-to-face meetings trust, quality of work as well as motivation is enhanced. Due to international assignments, employees have the chance to experience the work-atmosphere and culture of the other subsidiary. This is a decisive factor, especially for the Indian associates, as the end-customer is German as well. Therefore it is important to understand the European approach and strategy. Also, the direct communication and cooperation with colleagues of the other subsidiary enhances collaboration, even after the assignment. However, the interviewees criticized the huge number of deputations to one business sector in Austria while other departments never get an expatriate assigned. Also, interviewees from India criticized that not many Austrian employees come to India in order to get to know their mindset and their challenges. Generally, international assignments were rated as a helpful tool in order to exchange tacit knowledge, which can otherwise not be transferred or documented.

Concerning the choice between telephone and Email the interviewed associates had different opinions. Many employees stated that the communication via telephone is more direct and therefore more effective than an Email. However, these statements cannot be generalized. Most interviewed experts argued that it depends, which kind of information should be transferred in order to choose the right medium. Especially, if graphical material should be transmitted, Emails are the only option. Other reasons to send Emails instead of making calls are the time difference between India and Austria as well as language barriers. Interviewees from India and Austria stated that they feel that their respective cooperation partner from the other subsidiary is not proficient enough in English. For this reason, the employees were not sure whether the knowledge is completely conveyed via phone and therefore sent an Email. In contrast, interviewee K stated that he thinks that the application of Emails, instead of calling someone, is a sign of lacking trust and should therefore be avoided. He recommended to call a colleague whenever possible and to only send an Email if it is not otherwise possible.

For this reason, the information richness theory can only partially be confirmed for the case at hand.

To put it in a nutshell, it can be concluded that the following three of the four influence factors identified in the theoretical framework were reconfirmed by the interviewed experts:

- Cultural differences and barriers due to the distance
- Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver
- Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust

The fourth influence factor, the degree of information richness chosen by the investigated MNE was only partially confirmed by the interviewees. All interviewed experts agreed that face-to-face meetings, which is the medium with the highest degree of information richness, is the best medium to transfer knowledge when cooperating with a culturally different subsidiary. In addition, some interviewees indicated that the telephone is the best and most direct medium if it is not possible to meet personally. However, due to language barriers, time as well as cultural differences, Emails were sometimes preferred over the telephone. For this reason, the fourth influence factor could not be completely confirmed.

However, this thesis has limitations. The efficiency of knowledge transfer can be influenced by several different factors and this thesis investigated only four possible influence factors. Also, this thesis has limitations since the case study was only conducted in one MNE and the author interviewed a limited number of experts. For this reasons, the results may vary if the same case study would be repeated in another industry, subsidiary or if other experts would be interviewed. The case study investigated the success of knowledge transfer between the subsidiary in India and the one in Austria. However, these results cannot be generalized as result may differ, if repeated with subsidiaries located in other countries with a different organizational or national culture. Therefore, the case study of this thesis should be repeated with focus on other subsidiaries with a different culture. In order to receive more generalizable outcomes it would be recommendable to conduct additional case studies in various MNEs active in several different countries and industries.

7 References

- AIB - Marketing Conferences Services (2012) Congruence between Subsidiary Strategic Role and Relational Characteristics on Knowledge Development: Evidence from the UK KIBS Sector, http://aib.msu.edu/events/2012/AIB2012_ConferenceProceedings.pdf; Last retrieved: [12.10.2014]
- Al-Hawamdeh, Suliman (2003) Knowledge Management: Cultivating Knowledge Professionals, Chandos Publishing Limited, Oxford.
- Andersson, Ulf; Holm, Ulf; Forgsen, Mats (2001) Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs a multi-level analysis, *Organization Studies*, Vol. 22, pp. 1013 – 1034.
- Ang, Soon; Dyne, Linn Van (2008) *Handbook of Cultural Intelligence*, M.E. Sharpe Inc, New York.
- Armstrong, J. Steven; Fukami, V. Cynthia (2009) *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London
- Asgari, Ali Af; Hamid, Abu Bakar Abdul; Rahman, Nik Muhd; Asgari Azadeh (2012) The Investigation of Key Success Factors on Knowledge Management in Malaysian Firms, *Advanced in modern Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 4-10
- Awad, M. Elias; Ghaziri, Hassan (2007) *Knowledge Management*, Pearson Education India, New Delhi.
- Barclay, R.O. (2000), *Leading the Knowledge Enterprise CIOs, CLOs and Beyond*, Corporate Education.Biz, LCC, NY, available at: www.ktic.com/topic6/13_LEAD.HTM.
- Barney, Jay B; Wright, M. Patrick (1997) On becoming a strategic partner: The role of human Resources in gaining competitive advantage, CAHRS Working Paper 97-09, Ithaca, NY: Cornell University
- Betz, Stefanie; Oberweis, Andreas; Stephan, Rolf (2014) Knowledge transfer in offshore outsourcing software development projects: an analysis of the challenges and solutions from German clients, *Expert Systems*, Vol. 31, No. 3, pp. 282 – 297.
- Birkenshaw, Julian; Arvidsson, Niklas; Monteiro, L. Felipe (2008) Knowledge Flows within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and its Performance Implications, *Organization Science*, Vol. 19, No. 1, pp. 90 – 107.
- Björkman, Ingmar; Barner-Rasmussen, Wilhelm; Li, Li (2004) Managing Knowledge Transfer in MNCs: The impact of Headquarters Control Mechanisms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 5, pp. 443 – 455
- Blaikie, Norman (2010) *Designing Social Research*, Polity Press, Cambridge.
- Block, Madeleine (2013) *Intra-organisational knowledge sharing: A holistic approach to the management of knowledge*, Europäischer Hochschulverlag, Bremen.
- Brock, David M. (2005) Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies, *International Business Review* 14, pp. 269-288

- Capasso, Arturo; Dagnino, Battista Giovanni; Lanza, Andrea (2005) *Strategic Capabilities and Knowledge Transfer Within and Between Organizations: New perspectives from Acquisitions, Networks, Learning and Evolution*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Cavaliere, Vincenzo; Lombardi, Sara (2013) The Distinctiveness of knowledge sharing process within Multinational Companies, In: Garcia, Lidia; Rodriguez-Castellano, Arturo; Barrutia-Guenaga, Jon (Hrsg.) *Proceedings of the 5th European Conference on Intellectual Capital: ECIC 2013*, Academic Conferences and Publishing International, Reading.
- Chang, Yi-Ying; Gong, Yaping; Peng, W. Mike (2012) Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 4, pp. 927 – 948.
- Choi, Soon-Gwon; Jan, Johanson (2009) Knowledge translation through expatriates in international knowledge transfer, *International Business Review*, Vol. 21, pp. 1148 – 1157.
- Committee on the Offshoring of Engineering (2008) *The Offshoring of Engineering: Facts, Unknowns, and Potential Implications*, <http://www.nap.edu/catalog/12067.htm>, Last retrieved: [02.11.2014]
- Covington, Peter (2008) *Success in Sociology: AS Student Book AQA*, Folens Limited, UK.
- Cummings, L. Jeffrey; Teng, Bing-Sheng (2003) Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 20, pp. 39-68.
- Davenport, H. Thomas; Prusak, Lawrence (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Review Press, USA.
- De Long, David W; Fahey, Liam (2000) Diagnosing cultural barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Executive*.
- DDI - Development Dimensions International, Wellins, S. Richard; Bernthal, Paul; Phelps, Mark (2014) *Employee Engagement: The key to realizing competitive advantage*, https://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf, Last retrieved: [02.12.2014]
- Dignum, Virginia; Van Eijk, M. Rogier (2005) *Towards a Model to Understand the Influence of Trust in Knowledge Sharing Decisions*. Department of Information and Computer Science Utrecht University, pp. 1 -12.
- Dobrai, Katalin; Farkas, Ference; Karoliny, Zsuzsa; Poor, József (2012) Knowledge Transfer in Multinational Companies – Evidence from Hungary, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 9, No. 3, pp. 149 – 161.
- Du Plessis, Marina (2006) *The Impact of Organisational Culture On Knowledge Management*, Chandos Publishing Limited, Oxford.
- Earley, P. Christopher; Ang, Soon; Tan, Joo-Seng (2006) *CQ: Developing Cultural Intelligence at Work*, Stanford University Press, California
- Earley, P. Christopher; Mosakowski, Elaine (2004) *Research Edge: Toward Culture Intelligence: Turning Cultural Differences into a Workplace Advantage*, *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 3, pp. 151-157.

- Emmanuel, Matthew (2010) *Methodology of Business Studies*, Dorling Kindersly, New Delhi.
- Emmel, Nick (2013) *Sampling and Choosing Cases in Qualitative Research: A Realist Approach*, Sage Publishing, London.
- Feldman, P. Maryann; Santangelo, D. Grazia (2008) *New Perspectives in International Business Research*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Flick, Uwe (2009) *An Introduction to Qualitative Research*, 3rd edition, Sage Publications Ltd, London.
- Flick, Uwe (2014) *An Introduction to Qualitative Research*, 5th edition, Sage Publications, London.
- Frey, S. Bruno (2001) *Inspiring Economics: Human Motivation in Political Economy*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Galia, Fabrice (2007) *Intrinsic-Extrinsic Motivations, Knowledge sharing and Innovation in French Firms*, Proposal for the DIME Workshop 1.2, pp. 1 – 29.
- Gaur, A. S. Delios; Singh, A. K. (2007) Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance, *Journal of Management*, Vol. 33, p. 611 – 636.
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009) *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 3rd edition, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Gong, A. (2003) Subsidiary staffing in Multinational enterprises: agency, resources and performace, *Academy of Managment Journal*, Vol. 46, pp, 728 – 739.
- Gorovaia, Nina; Windsperger, Josef (2010) The use of knowledge transfer mechanisms in franchising, *Knowledge and Process Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 12-21.
- Griffiths, Paul (2006) *Proceedings of the 3rd International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management*, Academic Conferences Limited, UK.
- Grossman, M. Gene; Rossi-Hansberg, Esteban (2006) *The rise of offshoring: Its not wine for cloth anymore*, Princeton University, pp. 1-35.
- Gupta, Anil. K.; Govindarajan, Vijay (2000) Knowledge Flows withn Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.4, pp. 473 – 496.
- Halawi, Leila A.; McCarthy, Richard V.; Aronson, Jay E. (2005) Resource-based view of knowledge management for competitive advantage, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vo. 3, Issue 2, pp. 75-86.
- Halawi, Leila A.; McCarthy, Richard V.; Aronson, Jay E. (2006) Knowledge management and the competitive strategy of the firm, *The Learning Organization*, Vol. 13 Iss: 4, pp.384 – 397.
- Hansen, Morten; Nohria, T., N., Tierney, Thomas (1999) What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, pp. 106–116.
- Hansen, Sean; Avital, Michael (2005) Share and Share alike: The social and technological influence on Knowledge sharing behavior, Case Western Reserve University, US. Sprouts: Working paper on Information Systems, Vol. 5, No. 13.

- Harorimana, Deogratias; Watkins, David (2008) 9th European Conference on Knowledge Management, Academic Conferences. Academic Publishing Limited, UK.
- Harris, Philip. R., Moran, T Robert (1996) Managing cultural differences: leadership strategies for a new world business, 4th edition, Gulf Publishing Company, Houston.
- Harzing, Anne-Will (2005) Knowledge Flows in MNCs: An Emperical Test and Extension of Gupta & Govindarajan's Typology of Subsidiary Roles, International Business Review, Vol. 15, pp. 1 -34.
- Heisig, Peter; Mertins, Kai; Vorbeck, Jens (2003) Knowledge Management: Concepts and Best Practices in Europe, 2nd edition, Springer, Berlin, Heidelberg, New York,
- Hill, Charles; Gareth, Jones (2008) Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western Cengage Learning, USA.
- Hira, Ron; Hira, Anil (2008) Outsourcing America: The True Cost of Shipping Jobs Overseas and What Can Be done about it, Amacom, New York.
- Hoecklin, Lisa Adent (1995) Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage, Addison-Wesley, Michigan.
- Hoffmann, Ingo (2001) In: Mertins, Kai; Heisig, Peter; Vorbeck, Jens (2003) Knowledge Management: Concepts and Best Practices in Europe, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, pp. 74-94.
- Hofstede, Geert (2001) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, Vol. 2, No.1, pp. 1 – 26.
- Holcomb, R. Tim; Hitt, A. Michael (2006) Toward a model of strategic outsourcing, Journal of Operations Management, Vol. 25, pp. 464 – 481.
- Hoskisson, Robert; Hitt, R Michael; Ireland, Duane; Harrison, Jeffrey (2008) Competing for Advantage, South-Western Cengage Learning, USA.-
- Javidan, Mansour; Stahl, K. Günter; Brodbeck, Felix; Wilderom, P.M. Celeste (2005) Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project Globe, Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 2, pp. 59-76.
- Kierfe, Nervy Tania; McLean, N. Gary (2010) Repatriation of Expatriate Employees, Knowledge Transfer, and Organizational Learning: What do we know?, European Journal of Training and Development, Vol.36, No. 6, pp.614-629.
- King, Nigel; Horrocks, Christine (2010) Interviews in Qualitative Research, Sage Publications Ltd, London.
- King, R. William (2005) Outsourcing becomes more complex, Information Systems Management, 22:2, pp. 89-90.
- King, R. William (2009) Knowledge Management and Organizational Learning, Springer Science and Business Media, New York.
- Klenke, Karin (2008) Qualitative Research in the Study of Leadership, Emerald Group Publishing, UK
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, Organization Science, Vol. 3, No. 3, pp. 383–397

- Kohlbacher, Florian (2006) The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research, Forum: Qualitative Social Research, Volume 7, No. 1, Art. 21, Online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/153#g524>, Last retrieved: [17.11.2014]
- Kotlarsky, Julia; Oshri, Ilan; Willcocks, P. Leslie (2011) The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring, 2nd edition, Palgrave MacMillan, New York.
- Lawton, G. (2001) Knowledge Management: Ready for Prime Time? IEEE Computer, Vol. 34, No. 2, pp. 12-14
- Lengel, H. Robert; Daft, L. Richard (1983) Information Richness: A new approach to managerial behavior and organizational design, Office of Naval Research Technical Report Series.
- Leonard-Barton, D. (1990) A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites, Organization Science, Vol. 1, No. 3, pp. 66 – 248.
- Levin, Z. Daniel; Cross, Rob; Abrams, C. Lisa; Lesser, L. Erich (2002) Trust and Knowledge sharing: A critical combination, IMB Insitute of Knowledge-based organizations.
- Leyland, M. Lucas (2006) The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation, The Learning Organization; Vol. 13, Iss. 3, pp. 257-275.
- Ling, Tan Nya; Ling, Pei Lee; Yih, Goh Choon; Cyril Eze, Uchenna; Guan Gan Goh, Gerald (2008) Knowledge Management drivers for organizational competitive advantage, Proceedings of Applied International Business Conference 2008, pp. 501-510, http://www.academia.edu/369707/Knowledge_management_drivers_for_organisational_competitive_advantage
- Lubit, Roy (2001) Tacit Knowledge and Knowledge Management: The key to sustainable competitive advantage, Organizational Dynamics, Vol. 29, No. 4, pp. 164 – 178.
- Mariano, Stefania; Mirghani, Mohamed; Mohiuddin, Qadir (2011) The Role of Expatriates in MNCs Knowledge Mobilization, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Mayring, Philipp (2000) Qualitative Content Analysis, Forum: Qualitative Social Research, Volume 1, No. 2, Art. 20, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385#g4>, Last retrieved: [25.11.2014]
- Mayring, Philipp (2010) Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 11th edition, Beltz Pädagogik Verlag, Weinheim.
- Mayring, Philipp (2014) Qualitative Content Analysis. Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solutions, Bletz, Klagenfurt.
- Mayring, Phillipp (2008) Qualitative Inhaltsanalyse, In: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 6th edition, Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg, pp. 468 – 475.
- McGrath, Fergal; Remenyi, Dan (2003) Fourth European Conference on Knowledge Management: Oriel College, Oxford.
- McKenney, Susan; Reeves, C. Thomas (2012) Conducting Educational Research Design, Routledge, New York.

- Meier-Comte, Elvire (2012) Knowledge Transfer and Innovation for a Western Multinational Company in Chinese and Indian Technology Clusters: Identification of local and firm's knowledge transfer mechanisms to develop successful innovations, Reiner Hampp Verlag, Mering.
- Mills, Albert J.; Durepos, Gabrielle; Wiebe, Elden (2010) Encyclopedia of Case Study Research, Band 2, Sage Publications, California.
- Nakanishi, Yoshinobu (2015) Loop-Like Process of Knowledge Transfer: Diffusion of New Technology in the International Civil Aviation Domain, Journal of Economics, Business and Management, Vol.3, No. 6, pp. 576-582.
- Neelankavil, James P.; Rai, Anoop (2009) Basics of International Business, M E Sharpe Inc., New York.
- Nonaka, Ikujiro (1991) The knowledge creating company, Harvard Business Review, 69 (6) 1991, pp. 96-104.
- Nonaka, Ikujiro (2005) Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management, Band 3, Routledge, New York.
- Nonaka, Ikujiro (2005) Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management, Band 2, Routledge, Oxon.
- Nonaka, Ikujiro; Konno, Noboru (1998) The concept of „BA“: Building a foundation for knowledge creation, California Management Review 40 (3), pp. 40 – 54, In: Nonaka, Ikujiro (2005) Knowledge Management: Critical Perspectives on Business and Management, Band 2, Routledge Verlag, New York.
- Nonaka, Ikujiro; Nishigushi, Toshihiro (2001) Knowledge Emergence. Social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation, Oxford University Press, Oxford, New York, pp. 3 - 29.
- Patton, Michael Quinn (2002) Qualitative Research & Evaluation Methods, 3rd edition, Sage Publishing Ltd., London.
- Pauleen, David (2007) Cross-cultural Perspectives on Knowledge Management, Library Unlimited, Westport.
- Pedersen, Torben; Bals, Lydia; Jensen, Ørberg D. Peter; Larsen, M. Marcus (2013) The Offshoring Challenge: Strategic Design and Innovation for Tomorrow's Organization, Springer Verlage, London.
- Pfeffer, Jeffrey (1994) Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force, Harvard Business Press, USA.
- Polanyi, Michael (1966), The Tacit Dimension, University of Chicago Press: Chicago, 4.
- Porter, Micheal E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy, in: Harvard Business Review, <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>
- Rahimly, Ailar (2012) Knowledge Management and Competitive Advantage, Information and Knowledge Management, Vol. 2, No. 7, pp. 37-43.

Ramanathan, T.R. (2008) The Role of Organisational Change Management in Offshore Outsourcing of Information Technology Services: Qualitative Case studies from a multinational pharmaceutical company, Florida.

Rose, Susan; Spinks, Nigel; Canhoto, Ana Isabel (2015) Management Research: Applying the Principles, Routledge, New York.

Roth, S. (2003): Wissensvernetzung und lernende Organisationen, In: Bsirkse, F.; Endl, H.-L.; Schröder, L. ; Schwemmler, M. (Hrsg.). Wissen ist was wert. Wissensmanagement, VSA-Verlag, Hamburg, pp. 166 - 175

Ruggles, L. Rudy (1997) Knowledge Management Tools, Butterworth-Heinemann, Newton.

Rus, Ioana; Lindvall, Mikael; Sinha, Sachin Suman (2001) A State of the Art Report: Knowledge Management in Software Engineering, Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering, Maryland.

Schaltegger, Stefan; Bennett, Martin; Roger, Burritt (2006) Sustainability Accounting and Reporting, Springer Verlag, Dordrecht.

Schwartz, G. David (2006) Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference, USA.

Senge, P. M. (1990) The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday Currency.

Smith, A. Heather; McKeen, D. James (2001) Instilling a Knowledge-sharing culture, Queens University, Canada.

Sreenivas, Talluru (2006) Globalisation and Emerging India, Discovery Publishing House, New Delhi

Stenmark, Dick (2001) Leveraging tacit organizational knowledge, Journal of Management Information System, Vol. 17, No. 3, Winter 2000 – 2001, pp. 9 -24.

Stewart, A. Thomas (1997) Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Doubleday / Currency, New York.

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

Szulanski, Gabriel (2003) Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm, Sage Publications, London

The Economics Times, 7th February 2011, India world's best outsourcing destination: AT Kearney, http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-02-07/news/28428443_1_outsourcing-destination-global-services-location-index-malaysia, Last retrieved: [24.10.2014]

The Economist, 19th Jan. 2013, India's outsourcing business on the turn: India is no longer the automatic choice for IT services and back-office work, <http://www.economist.com/news/special-report/21569571-india-no-longer-automatic-choice-it-services-and-back-office-work-turn>, Last retrieved: [24.10.2014]

The Hofstede Centre (2014): <http://geert-hofstede.com/countries.html>; Last retrieved: [18.10.2014]

- Tihanyi, Laszlo; Divinney, Timothy Michael; Pedersen, Torben (2012) Institutional Theory in International Business and Management, *Advances in International Management*, Vol. 25, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Ungson, R. Gerardo; Wong, Yim-Yu (2008) *Global Strategic Management*, M E Sharpe Inc, New York.
- Wallace, Danny P. (2007) *Knowledge Management: Historical and Cross-disciplinary Themes*, Libraries Unlimited, USA.
- Wang, Pien; Tong, W. Tony; Koh, Chun Peng (2003) An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary, *Journal of World Business* 39 (2004), pp. 168 – 182.
- Welfens, Paul J.J.; Chirathivat, Suthiphand; Knipping, Franz (2009) *EU - ASEAN: Facing Economic Globalisation*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg.
- Wernerfelt, Birger (1984) A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171 – 180.
- Wilson, John P. (2005) *Human Resource Development: Learning & Training for Individuals & Organizations*, second edition, Kogan Page, London.
- Wong, Kuan Yew (2005) Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises, *Emerald Research Register*, Vol. 105, No. 3, pp. 261 – 279
- Yamao, Sachiko; Fenwick, Marilyn (2006) Knowledge transfer success in MNEs: The role of training and development and knowledge transfer capacity, Working Paper 6/06

Appendix A – German Abstract

Bereits 1597 behauptete Francis Bacon “Wissen ist Macht”. Dieses Zitat wurde 1962 von John F. Kennedy in seiner Rede bei einem Empfang im Weißen Haus bestätigt: „in a time of turbulence and change, it is truer than ever that knowledge is power.” (Halawi et. al. 2006, p. 384) Um am Markt konkurrenzfähig zu sein, ist es für ein multinationales Unternehmen von großer Bedeutung Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und zu erhalten. Laut Nonaka (1991) ist in unserer heutigen Geschäftswelt, wo die einzige Sicherheit Unsicherheit ist, Wissen die einzig verlässliche Quelle eines Wettbewerbsvorteils. (Nonaka, 1991, p. 165) Auch andere Autoren sind der Meinung, dass Wettbewerbsvorteile verstärkt durch die Entwicklung, Verteilung, den Transfer sowie die Anwendung von Wissen und intellektuellem Kapital erreicht werden kann anstatt durch den Zugang zu Ressourcen und Märkten. (Lubit 2001, p. 164; Rahimli 2012, p. 37) “The new source of wealth is knowledge, not labor, land or financial capital, it is the intangible, intellectual assets that must be managed.” (Stewart 1997, p. 6) Demnach ist also die neue Quelle des Reichtums Wissen und nicht mehr Arbeit, Boden oder Finanzkapital. Es sind die immateriellen, geistigen Vermögenswerte die entsprechend gefördert und verwaltet werden müssen.

Um als multinationales Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, ist es von großer Bedeutung, dass das Wissen der einzelnen Filialen dem gesamten globalen Netzwerk der Firma zugänglich ist. Aus diesem Grund muss das bestehende Wissen effektiv zwischen den einzelnen Filialen transferiert werden. Generell, kann der Transfer von Wissen als die erfolgreiche Verteilung von Wissen von einem Sender zu einem Empfänger definiert werden. Dennoch erzeugt dieser Prozess bei Organisationen immer wieder mehr Herausforderungen und Schwierigkeiten als zunächst angenommen. (Davenport and Prusak 1998, p. 101; Cummings and Teng 2003, p. 39, 41)

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die folgende Forschungsfrage zu beantworten: “Welche Faktoren beeinflussen die Erfolgsrate von Wissenstransfer, wenn Aufgaben zwischen kulturell unterschiedlichen Filialen transferiert werden? Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der bestehenden Literatur im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden vier mögliche Einflussfaktoren identifiziert, die folglich innerhalb dieser Masterarbeit analysiert werden:

- Kulturelle Unterschiede und Grenzen aufgrund der Entfernung
- Intrinsische und extrinsische Motivation von Sender und Empfänger

- Zwischenmenschliches, dispositionelles sowie organisatorisches Vertrauen
- Der Grad der „information richness“, der vom multinationalen Unternehmen für die Kommunikation gewählt wird

Diese Dimensionen werden folglich anhand einer Case Study in einem multinationalen Unternehmen untersucht. Das untersuchte multinationale Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Deutschland und ist in der Automobilindustrie tätig. Die Case Study hat das Ziel, mögliche Erfolgsfaktoren von Wissenstransfer zu untersuchen wenn Aufgaben der österreichischen Filiale zur indischen Filiale ausgelagert werden. Dafür wurden aktiv beschäftigte Experten des Unternehmens aus Österreich und Indien interviewt. Die dabei gesammelten Daten werden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1983) evaluiert und interpretiert.

Appendix B – Interview Guide

Wie lange arbeiten Sie bereits bei Firma XY? Wie lange arbeiten Sie bereits in Ihrer heutigen Position?

Arbeiten Sie in ihrem täglichen Arbeitsalltag viel mit Indien zusammen?

Was sind Ihre Berührungspunkte?

Waren sie selbst bereits in Indien?

Ist ihnen die Indische Kultur vertraut?

Denken sie ist das Wissen über eine andere Kultur ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit?

Was halten Sie von der Kooperation zwischen Österreich und Indien?

Was könnte man daran verbessern und was funktioniert bereits sehr gut?

Was würden sie als besondere Vor- und Nachteile an der Kooperation erachten?

Haben Sie das Gefühl, dass das Wissen welches für die Auslagerung notwendig ist entsprechen den Indischen Kollegen übergeben wurde? Was wurde hier unternommen?

Halten Sie die Auslagerung für risikoreich?

Welche Maßnahmen wurden ihrerseits und Firmenseitig unternommen um das gegenseitige Verständnis zu schärfen?

Werden seitens des indischen Standorts Versprechungen und Deadlines eingehalten?

Wie motivieren sie ihre Mitarbeiter? / Fühlen sie sich firmenseitig ausreichend unterstützt?

Denken Sie das die Indischen Kollegen den Österreichischen Kollegen vertrauen und umgekehrt?

Denken Sie dass Entsendungen von Indern nach Österreich die Zusammenarbeit verbessert?

Welches Kommunikationsmittel würden sie als effektivsten erachten und warum? (Telefon, Email, Persönlich)

Glauben Sie dass der indische Standort seine Aufgaben gut erfüllt?

Würden Sie einem indischen Kollegen eine Ihnen sehr wichtige Aufgabe anvertrauen?

Haben Sie eine Idee wie der Wissensaustausch zwischen Indien und Österreich besser funktionieren könnte?

How long have you been working for company XY?

How long have you been in Austria for?

Since when are you working on tasks for Austria?

Do you like working in Austria?

Did you have a choice to decide whether you want to work in Austria or not?

How were you prepared for your assignment in Austria?

Have you learnt something about the Austrian culture beforehand?

How would you describe the cooperation between these two subsidiaries?

What would you consider as advantages and as disadvantages?

What would you think could be improved and which things work already ok as they are?

Do you think that an international assignment is necessary to improve cooperation?

If you had the choice between telephone, Mail or a face-to face meeting which would you consider as best medium for the cooperation? And why?

How would you rate the transfer of knowledge between Austria and India?

Did you receive all necessary information to take over your task?

Do you have the feeling that the Austrians trust you as an engineer?

Do you feel accepted and integrated by your Austrian colleagues?

Do you feel supported from the subsidiary in India during your stay in Austria?

Do you feel enough supported from the branch in Austria?

What issues do you find difficult concerning working closely with another country like Austria?

Do you feel that promises and deadlines concerning your work are kept from the subsidiary in Austria?

Considering your daily work life what do you consider to be difficult compared to India?

Do you have an idea how the knowledge transfer between Austria and India could be improved?

Appendix C – Evaluation Tables

Evaluation Table A

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
A	Das ist definitiv sehr sehr wichtig, weil ma bei den indischen Kollegen sehr sehr aufpassen muss weil das Verhältnis is halt a ganz a anderes. Das heisst wenn i was sog dann wird net drüber diskutiert sondern der macht des wirklich. Eins zu eins. Also da muss ma sehr sehr aufpassen was ma und wie ma was formuliert und was ma dem sagt.	Culture is important Due to cultural differences statements have to be made consciously.	Use of language
A	Und also des is generell so.. also die traun sich dann nix zu sagen.. sagen a mal ja.. dann kommt wieder nix dann fragt man mal: „Was is jetzt?“ Dann kommt man eigentlich drauf.. okee..In Wirklichkeit die hat ja gesagt weil sie sich nicht nein sagen traut. Und weil des..es geht gor net das ses macht.. und des is halt dann extrem mühsam..	In the Indian culture it is difficult to reject a request and to say “no” even if it is not even possible to convert that request	
A	Bei der Funktionsentwicklung hab i das Gefühl eher dass die eher da mim Kopf nicken und dann kommt irgendwas und dann muss ma uns anschauen was los is.	Difficult to understand each other’s non-verbal language	Use of non-verbal communication
A	Also da hamma ..des is ganz ganz schwierig, weil ahm .. es is halt dann so .. man muss dann ah selber voll aufpassen wie ma..also noooch mehr als bei den männlichen Kollegen dann noch a mal a Spur mehr aufpassen wie ma was formuliert	The role of gender in India influences communication negatively	Gender
A	Es is dieses Rollen.. dieses Rollenverständnis und auch zum Teil dieses Kastendenken spührt ma a bissl. Des is allerdings nur a Gefühl weil des bekommt ma sehr schwierig bestätigt weil ma net weiß .. wo wie der jetzt steht .. nur bei Mann und Frau . da sieht	The influence of gender and the caste system	

	mans ganz ganz deutlich. Also des merkt man dann schon.		
A	Ja, also es is so dass die Verantwortliche die eigentlich des Meiste dann zu sagen hätte über des, die sitzt in der Telefonkonferenz drin und traut sich dann den Mund net aufzumachen.		
A	weil wenn ich da einen Funktionsvorschlag runter schick.. ja .. wenn i des nach Deutschland mach dann heisst ok.. diskutieren wir da drüber .. I hätt des so gsehn. Wenn i des dort runter schick .. da kommt der Retourkanal net.. des is einfach a anderes Verständnis.	Different perceptions of communications in terms of feedback and discussions	Feedback channels
A	ich glaub einfach die Front in Indien ist so weich.. das heisst du fährst durch und dann wors des ja.		
A	also in Indien brauchst a Unterschrift von einem Abteilungsleiter wenn du ein Teil aufschrauben willst um da drin was zu messen. Bei uns brauchst an Schraubenzieher. Du musst da halt zutrauen was da tust.	In India the regulations are much stricter and trust in employees is much lower	Power/Distance
A	Also ich hab hin und wieder das Gefühl, der Inder entwickelt nach Schema F runter und sobald das a bissl davon abweicht geht's nicht mehr. Der bräucht a bissi a flexibleres Denkschema, Gedankenkonstrukt und so weiter dass er a bissl weniger den Prozess bei ihnen unten und a bissl mehr in Richtung selbst ausprobieren, selbst drüber nachdenken	Austrians have compared to Indian citizens a more flexible thought pattern and mind set. Cannot think "out of the box"	Different thought pattern and mind set
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
A	Ich glaub des wor der Herr XY damals..is angetreten und hat gesagt: sooo Translocation Konzept.. das und das nach Indien, das und das von Deutschland nach Österreich, das und das von Österreich nach Deutschland. Und des wors dann.	If tasks surprisingly have to be transferred from one subsidiary to another motivation is low to transfer the respective knowledge. Knowledge is lost	Loss of status as an expert, fear of job loss → No motivation to transfer knowledge

A	I hab aus Deutschland übernehmen müssn.. Des war .. nicht sehr leicht, weil natürlich die Kollegn.. ..es is so: de fühl'n sie vorn Kopf gstoß'n. Jetzt kann i ma vorstell'n. Jetzt dann als Österreicher kommst mit den Deutschen no eher zurecht. Des.. wenn ma sich dann den Rest anschaut kann ma se wahrscheinlich denken, dass da wahrscheinlich dass da dann einiges an Know-how net mit runter gwandert is.		
A	Die waren Testsoftwareentwickler und haben dann ihre Aufgaben verloren.	Loss of competence and tasks reduces motivation	Loss of status as an expert, fear of job loss → No motivation to transfer knowledge
A	Ja und es ist so wenn ein Mitarbeiter da unten an Fehler macht in seiner Codierung und se net vorher überall abgesichert hat dann is a mal gleich .. scho a Patzen von seinem Gehalt weg. Also der hat des in seinem Gehalt drinnen.	If a mistake is made employees are punished by a salary reduction	Extrinsic motivation: Punishment
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
A	Würdest du zum Beispiel Indien einer deiner wichtigsten Aufgaben anvertrauen? B: (Pause) Nein definitiv nicht.	Not enough trust to transfer tasks	
A	Zum Teil. Also manchen ja. Anderen gor net. Also es gibt welche, da musst du jede Zeile nachkontrollieren. Sonst geht des gor net.	Trust is related to the person itself. If trust is low every task is supervised	Interpersonal trust
A	Ja, also es is so dass de Verantwortliche die eigentlich des Meiste dann zu sagen hätte über des, die sitzt in der Telefonkonferenz drin und traut sich dann den Mund net aufzumachen.	If responsible employees have low self-confidence they don't contribute in a discussion	Low dispositional trust

Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
A	Also definitiv is a mal für an Inder vorzuziehen wenn er entsandt ist. Das is a mal das Beste. Und dann das Telefon und dann erst die schriftliche Kommunikation.	1) International assignments 2) Telephone 3) Email.	Expatriates – High information richness – is the best tool
A	Tendenziell laufs am schlechtesten wenn er a) nie heroben war oda b) wenn er heroben is aber nur do sitzt, sich eigentlich so mit den Kollegen net unterhaltet, sie da auch nur immer mit Indien unterhaltet. Und dann laufs tendenziell am schlechtesten.	Integration, Involvement as well as exchange is important to enhance collaboration and cultural awareness	
A	Aber würdest du generell sagen, dass Entsendungen dazu beitragen, dass es besser funktioniert? B: JA. Definitiv.	International assignments are very useful for knowledge transfer	
A	Naja bei einer Email is ma sich nie wirklich sicha ob er des verstanden hat oder net. Da kommt dann meistens net wirklich was gescheites raus.	Email is not a very good tool to transfer knowledge – much information are lost	Low information richness tools – Email – not successful

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
B	Also die Inder arbeiten schon daran aber da der Kunde aufgrund der Sprachbarriere keinen direkten Kundenkontakt mit einem Inder haben möchte, wird eben hier jemand eingesetzt.	Due to the language barrier the Indian associates have no direct contact to the customer. Intermediate person is needed	
B	Zunächst war geplant dass noch mehr ausgelagert wird. Aber durch die kulturellen Unterschiede will der Konzern nicht, dass die Inder mit dem deutschen Kunden zusammenarbeiten. Grund: Sprachbarriere, Unterschiedliche Arbeitsweise, Kultur	It was first planned to outsource even more tasks. Barriers: language, culture, method of operation	
B	Zweite Sache ist, dass es für die Inder teilweise auch schwierig ist weil sie halt nur Aufträge aus Wien	No direct communication with the customer. Indian	

	bekommen und dann halt irgendwas umsetzen. Weil sie halt auch teilweise gar nicht verstehen .. oder auch gar nicht verstehen sollen.	associates often don't understand the overall picture	Language barrier, No contact to the customer
B	Es ist halt schon ein bisschen so eine top-down Kommunikation..tasks werden delegiert und danach kontrolliert. Und teilweise da sie auch gar nicht wissen, was sie da im Gesamtsystem tun passieren auch sehr viele Fehler. Also nur sehr wenige indische Kollegen haben ihre Aufgaben alleine im Griff.	Top-down communication. Missing overall picture of the Indian associates	
B	Also es gibt eine eintägige Schulung wo die indische Kultur vorgestellt wird und auch ein bisschen erklärt wird.. oder besser gesagt warum sich Inder in gewissen Situationen so verhalten wie sie es tun. Es wird dort sehr stark auf kulturelle Unterschiede eingegangen. Das macht durchaus Sinn.. weil man dann gewisse Dinge im Alltag oder in der Zusammenarbeit mit Indern dann besser versteht.	Cultural trainings help to understand the Indian code of conduct. Helpful to have a training about cultural differences	Cultural trainings
B	Das Verhalten im Arbeitsalltag ist einfach schon mal unterschiedlich. Und es ist natürlich wichtig, dass man die andere Seite dann auch versteht. Wenn man das nicht tut, kommt es zu Missverständnissen und auf längere Sicht dann zu zwei Seiten die dann halt irgendwie unzufrieden sind.	The behavior in the daily working life differs, therefore it is important to understand the other side.	
B	Ja zum Beispiel, dass Inder grundsätzlich immer mal ja sagen.. auf die Frage ob sie alles verstanden haben... sich das selber anschauen und die Fragen kommen dann meist erst ein, zwei Wochen später. Aber das ist dann oft so, dass da eigentlich schon der Ablieferungstermin ist. Im Grund kommunizieren sie halt anders.. fragen nicht gleich direkt wie in Europa üblich sondern ja..	The communication style differs. When asked whether everything is clear Indian associates tend to say yes and point out problems only in the very last moment.	Communication style
B	Auch die Frageweise der Inder ist einfach anders. Auch Bitten werden ganz anders formuliert.. also die	Questions and favors are communicated	

	Anliegen werden so stark umschrieben, dass man oft gar nicht erkennt was der eigentliche Wunsch ist.	differently	
B	Hm..naja zum Beispiel reagieren sie immer gleich verschreckt wenn man sie fragt wie es voran geht oder ob sie etwas verstanden haben.. da klicken sie immer wie wild am Bildschirm herum als würde gerade der Vorstand höchstpersönlich hinter ihnen stehen (lacht).. dann lass ich sie dann auch mal in Ruhe einen Überblick gewinnen.	If you approach Indian associates with a request or question they often respond frightened or nervous	
B	.. ja und was mir auch immer wieder auffällt ist, dass die Inder immer lange Pausen machen. Also die verschwinden dann mal zusammen für ne halbe Stunde, Stunde in die Kaffee-Lounge um sich zu unterhalten. Das mutet dann schon etwas komisch an.. von uns verwendet die nie jemand.. außer vielleicht wenn sich Gruppenleiter mal besprechen.	Different working culture in terms of exchange and breaks	Masculinity/Femininity Individualism/Collectivism
B	Naja also Inder sind dann nach Österreich gekommen.. also die Einschulung hat in Wien stattgefunden. .. Naja das Wissen ist bestimmt nicht in dem Umfang weitergegeben worden wie es notwendig gewesen wäre. Da ist halt dann auch das Wissen, dass in den Mitarbeitern gespeichert ist und auch nirgendwo sonst in Ermangelung eines entsprechenden Wissensmanagements.. auch teilweise dann durch Fluktuation oder so auf immer verloren. Und dann muss man wieder von vorne beginnen..da hält sich dann die Motivation verständlicherweise auch in Grenzen. Die Übergabe zu Beginn war auch bestimmt zu kurz. Also das ist einmal grob unterschätzt worden vom Management, die Zeit die das	Time for transfer was not enough. Tacit knowledge cannot be transferred. No Knowledge Management. Fluctuation negatively influences knowledge transfer	Not sufficient time Transfer of tacit knowledge No KM

	brauchen würde.		
B	hm..es hat sich gezeigt, dass durch die Auslagerung sicherlich Wissen verloren gegangen ist.	Due to transfer knowledge is lost	Outsourcing = Loss of Knowledge
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
B	Ein weiterer Grund ist sicher die viel höhere Fluktuation in Indien.. Grund dafür ist, so hab ich das gehört, dass Firma XY in Indien 1/3 weniger zahlt als die dortige Konkurrenz.. da kann man sich natürlich schon vorstellen, warum so viele nach ein, zwei Jahren die Firma wechseln. Firma XY hat einen hohen Bekanntheitswert mit Sicherheit.. nach der Einarbeitung wechseln sie dann.	Employees change their employer due to low salary levels	Extrinsic motivation
B	Aufgrund dessen dass die Lohnkosten niedriger sind in Indien macht das für Firma XY grundsätzlich Sinn Arbeiten auszulagern es ist aber auf der anderen Seite halt schwierig für Indien weil sie einfach nicht dieses Wissen haben, dass einfach in Firma XY in Wien oder in Deutschland schon seit Jahren mehr oder weniger bereits im Unternehmen vorhanden ist. Das heißt die fangen grundsätzlich.. oder haben grundsätzlich bei Null angefangen.	Low wages of Indian associates is an advantage however their knowledge base is missing.	Knowledge base
B	Da wurde halt eine Übergabe gemacht wo den Leuten in Wien mehr oder weniger gesagt wurde ab .. in zwei Wochen machst du etwas komplett anderes, weil deine Aufgabe geht nach Indien.. Dadurch wurde natürlich auch Angst geschürt, dass der eigene Job vielleicht gefährdet ist. Die Inder kamen dann nach Österreich um eingeschult zu werden.. und ja da ist es natürlich fragwürdig, ob alle Informationen übergeben wurden. Mir wurde gesagt.. also ich war ja damals noch nicht da.. dass die Stimmung damals generell von Angst und Sorge geprägt war.. und ja, diesen Rückstand konnten die indischen	Austrian associates were only informed on very short notice that their tasks will be outsourced. Fear of job loss. Therefore knowledge was not successfully transferred	Fear of unemployment

	Kollegen bis jetzt noch nicht aufholen..		
B	Für die Inder ist das halt auch so ein gimick ... naja weil sie halt in der Zeit in Österreich sehr gut verdienen und es auch ein sehr guter Eintrag im Lebenslauf ist mal in Europa gearbeitet zu haben.	International assignments as motivational factor. CV and salary	Extrinsic motivation
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
B	Aber zu Beginn war das bestimmt ein Faktor. Weil dann auch klar war, dass konkrete Aufgabengebiete abgegeben werden müssen.. da hat dann natürlich jeder auch ein bisschen Angst, dass dann vielleicht seine Arbeit oder seine Stelle obsolet wird.	Fear that job will be depleted after knowledge has been transfred	Organizational trust
B	In Zukunft werden sicher Inder für den indischen Automarkt Autos entwickeln. Aber das ist auch eine Angst bei gewissen Mitarbeitern hier.	Indian market is going to grow. Fear of job loss	
B	Das kommt glaub ich ganz drauf an. Wenn man länger mit jemandem zusammen arbeitet dann stärkt das halt auch das Vertrauen, wenn dann Punkte korrekt umgesetzt werden. Umgekehrt wenn dann natürlich Punkte immer falsch oder zu spät umgesetzt werden ist das nachher eher der Effekt das man dem Gegenüber nicht mehr vertraut. Ich schau mir die Sachen die da zurückkommen oft schon sehr genau an. Also.. ich hab da halt schon das Gefühl, dass das Misstrauen in die abgeleistete Arbeit der Inder da schon da ist.	Trust is enhanced with time and if tasks are completed in good quality. Generally the trust level is not very high.	Interpersonal trust
B	Wenn man die Leute kennt ..also von denen man dann auch überzeugt ist, dann auf jeden Fall. Generell ist es schwer wenn man nicht weiß mit wem man zusammen arbeitet. Das Vertrauen ist nicht uneingeschränkt aber es gibt extrem viele gute Leute. Wie eben in Österreich auch.		

Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
B	aber zuerst wird versucht es mittels Telefonkonferenz zu übergeben und wenn das nicht ausreichend ist, wovon auszugehen ist, dann werde ich für eine gewisse Zeit nach Indien gehen.	Transfer of knowledge is first realized via telephone-conference. If this method is not sufficient a face-to-face transfer will take place	Telephone conference vs. Face-to-Face
B	Auch die österreichischen Mitarbeiter gehen auf Dienstreisen.. also ja reisen dann mal für ein, zwei Wochen nach Indien um die Dinge vor Ort zu besprechen. Ja.. dann gibt's halt auch die Entsendungen..also die Inder kommen umgekehrt auch für längere Zeit nach Wien, also mindestens 3 Monate und bis zu zwei Jahre sind sie dann hier in Wien. Im Sommer gabs dann auch gemeinsames Tennis spielen oder Essen gehen. Auch ja.. ein paar Gruppenleiter gehen glaub ich ab und zu mit den Indern essen.. so werde sie dann halt auch ins Team integriert.	Knowledge is best transferred if people meet each other face-to face. Socialization is important	International assignments, face to face
B	Also wir könnten es auch noch besser machen. Wenn die Inder dann auch besser eingebunden werden. Also .man hat schon manchmal den Eindruck, dass sie herkommen ohne irgendwelche Schulungen und dann da sitzen und dann erst recht auch wieder mit Indien telefonieren... ohne dann auch in den österreichischen Arbeitsalltag miteingebunden zu sein. Also für viele indischen Kollegen ändert sich dadurch gar nichts. Also man könnte das sicher auch manchmal besser gestalten.	International assignments are advantageous, however Indian associates must be better involved.	International assignments, Involvement
B	Das kommt halt auch drauf an.. ein Telefon ist gut um schnelle Rückfragen abklären zu können.. also Dinge die dann halt auch technisch nicht sehr komplex sind. Also so eher ja/nein Antworten. Mit nem Email kann man dann schon technisch komplexere Themen abdecken also	Telephone for quick and technically not complex questions. Email for more complex requests and if there is a language barrier. Face-to-face best option to get to	Communication mediums in comparison

	dann zum Beispiel auch Schaltbilder Erklärungen. Ja in meinem Bereich läuft dann vieles über Email.. weil halt viele dann nicht so gut Englisch sprechen .. oder ich sie nicht verstehe (lacht) Die fehlende gemeinsame Sprache ist halt oft mühsam. Persönlich ist dann natürlich am besten.. weil man dann halt auch das Gesicht zur Person hat. Wir haben dann auch Videokonferenzen.. das verbindet dann Telefon, Email und persönlich quasi .. man kann dann auch den Bildschirm teilen und so.	know the colleague personally. Video-conferences combine all these tools.	
B	Ja auf jeden Fall das Einführen eines Wissensmanagements.. das würde auch Österreich.. also dem Wiener Standort sehr helfen. Also eine tool unterstützte Software in der man dann auch vernünftig abspeichern und suchen kann.	Implementation of a software based knowledge management in order to exchange information	KM
B	Derzeit läuft das alles über soziale Kontakte. Also wer kennt wen der das vielleicht wissen kann. Also die Hoffnung ist dann, dass jemand jemanden kennt der hierzu etwas wissen könnte. Da sind dann natürlich auch Rauchpausen praktisch.. da trifft man halt auch Leute die man so nicht so oft sieht. Es ist halt eigentlich fast unmöglich...also echt schwer sich innerhalb des Konzerns sich über ein Thema zu informieren.. also Themen die man halt persönlich noch nicht hatte, dies aber im Konzern sicher schon mal gab. Wie ich schon gesagt hab durch Fluktuation und Mitarbeiterwechsel geht halt doch viel Wissen dann verloren. Alles was nicht konkret in unserer Gruppe passiert ist, kommt dann gar nicht zu uns. Das ist dann auch schon der Fall zwischen Abteilungen am Wiener Standort	Knowledge is exchanged due to physical proximity and interaction of people. Difficult to receive information due to a missing KM. Fluctuation negatively affects Knowledge transfer	Socialization

Evaluation Table C

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
C	Also das was das größte Problem war, war eigentlich mit ihm Termine zu machen..weil er einfach.. und das haben indische Kollegen sehr häufig. Du machst einen Termin aus und sie sagen ja wir kommen und dann sans net da.	Appointments and deadlines are not kept	Reliability
C	Also wenn du den indischen Kollegen eine Deadline setzt, dann solltest du sie grundsätzlich eine Woche früher setzen als wirklich geplant. Also man muss sie halt ein bisschen austricksen.		
C	das ist so ein richtiger Kultur, cultural misunderstanding. Inder können nicht nein sagen. Naja das heißt sie sagen nicht nein sondern „maybe“ und das maybe heißt aber wortwörtlich übersetzt: NA! Und für mich ist ein maybe oder probably: joah der wird scho da sein. Der wird scho was sagen. Und das ist halt nicht der Fall gewesen am Anfang.	Indians cannot say “no”	Use of language
C	Und wenn ich sie um etwas bitte dann ist das erledigt dann schreib ich immer “Thank you for your support” und wenns irgendwas Größeres war “Thank you so much for your support”: Also es is mir sehr wichtig, dass sie sich gewürdigt fühlen. Und ich krieg das aber auch als Feedback zurück dass das sehr gut wirkt.	Communicate appreciation, exchange of feedback	
C	Sie müssen halt einfach lernen, dass man sich Informationen auch einfach besorgen muss.	Different approach to obtain information	Behavior
C	Das ist eine Sprachbarriere. Also das geht einfach nicht	Different languages effects cooperation negatively	Language barrier
C	Was den Kommunikationsfluss angeht ist es sehr altmodisch gelagert.. so: ich sag lieber nix, weil das könnt mir ja	Feedback loops don’t always work as information is not	Knowledge friendly company culture

	schlecht ausgelegt werden	transferred because people fear negative reactions.	
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
C	dass sich die Firma XY viel zu wenig drum kümmert die Angestellten dort zu halten.. ahm ihm hab mit indischen Kollegen gesprochen, ein ganz großes Thema ist der Lohn anscheinend	Indian employees often leave the company due to their low wages	Extrinsic motivation
C	Wobei sie auch mehr Urlaub haben wobei ich kann natürlich verstehen, dass sie vielleicht gerne weniger Urlaub hätten und dafür einen höheren Lohn	Higher wages might be a better motivational factor than more vacation	
C	die Inder da sehr kurzfristig sind und die Sozialleistungen in der Firma übersehen	Not enough appreciation for social benefits	
C	Ja. Das ist ein riesen benefit. Und privat können sich die meisten das eben nicht leisten hier herzukommen.	International assignments are considered as benefit	International assignment as motivational factor (extrinsic and intrinsic)
C	Abgesehen davon ist das wenn man in einem globalen Konzern arbeitet durchaus ein Anreiz		
C	Sie haben extrem viele social benefits, also sie zahlen extrem mies ja und wenn ich das mach, wenn ich schon global aufgestellt bin dann sollte ich den Leuten auch die Möglichkeit geben sich zu bewegen. Also sich international zu bewegen.	International assignments are considered as benefit	International assignment as motivational factor (extrinsic and intrinsic)
C	Die größte Unterstützung die man bieten kann ist den Leuten Arbeit zu geben, die brauchbar bezahlt is und interessant is.	Interesting and well paid work as motivational factor – job security	Intrinsic and extrinsic motivational factors
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
C	Das ist vom indischen Kollegen abhängig. Also es gibt welche denen ich vertrau und es gibt welche denen ich nicht vertrau. Wo ich nachkontrolliere.	Trust is dependent on the person	Interpersonal trust
C	wenn die dann ihr Know-how irgendwo nach Asien transferieren wollen, wo die Arbeitskraft nur mehr die Hälfte kostet	Fear of losing the job as production might be generally cheaper in	Organizational trust

	dann ist es ein logischer nächster Schritt, dass sie in Europa einfach ihre Standorte zusperren und das dort runter verfrachten weils billiger ist und sie mehr Geld machen	Asia. Knowledge might be lost	
C	Weil es ist schön und gut, dass man das dann da rüber verfrachtet das Know-how und dann dort die Leute ums halbe Geld arbeiten. Nur Fakt ist, es ist halt dann die Frage was.. inwieweit sie ihre Sachen schützen		
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
C	Also das Beste was ma tun kann is das ma die Leute zusammenbringt von den verschiedenen Standorten	Face-to-face meetings are the best tool to enhance exchange	
C	Außer dass sie halt dafür sorgen das noch mehr Leute .. also wir kommen runter oder mehr von ihnen kommen rauf.	International assignments enhance cooperation	Face-to-face is the best medium – high information richness
C	Ja, definitiv würde mir das was bringen. Weil ich auch die Leute persönlich kennen lerne. Abgesehen davon ist das wenn man in einem globalen Konzern arbeitet durchaus ein Anreiz		
C	1,5 Tage zusammengesetzt und im Prinzip einen Workshop für die Zusammenarbeit abgehalten. Und der Workshop war jetzt a mal gut und das wirklich wirklich wichtige is wir haben uns face-to-face gesehen. Du hast ein Gesicht zu den Leuten und das bringt einen anderen Umgang. Ich mein das löst nicht alle Probleme aber es bringt einen andere Umgang mit sich.	Meeting people face-to-face is not going to solve all the problems but the cooperation is enhanced.	
C	Und Diskussionen mit ihm sind nicht leicht. Aber ich hab ihn kennen gelernt, wir haben uns gut verstanden auf einer menschlichen Basis und ich tu mir bis jetzt irrsinnig leicht mit ihm auch wenn wir komplett gegeneinander argumentieren aber es kommt nie zu einem wirklich bösen Konflikt. Also wir können das dann mit viel lachen und mit viel Schmäh auf eine Basis bringen	Face-to-face meetings enhance the cooperation. Knowing someone on a personal level makes negotiations and discussions easier. These results would be different over the	Face-to-face meetings higher information richness than telephone

	und das kannst du bei Telefon nicht so direkt.	phone.	
C	es wird einem Zeit eingeräumt dafür also das ist das was mir sehr aufgefallen ist. Firma XY räumt den Mitarbeitern für Verbesserungsvorschläge, für Diskussionen, für verbesserte Zusammenarbeit viel Raum ein.	The MNE grants time and space for discussions, general improvement ideas. This leads to enhancements of the cooperation	Space and time for socialization (Nonaka Model)

Evaluation Table D

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
D	wir haben auch indische Kollegen im Haus gehabt, die konnten mich nicht anschauen während sie mit mir sprechen. Das ist dann wirklich kein Blickkontakt und „sorry for disturbing you Mam“ .. und des is .. da geht's dann nur um die Sache und kein menschlicher Kontakt.	Due to cultural differences eye contact and direct communication especially with female employees can be a problem	Gender roles
D	Unbedingt! Unbedingt. Weil ichs sonst gar nicht respektieren kann und dann mache ich mit sehendem Auge..also eigentlich blindem Auge etwas falsch und brüskiere jemanden. In dem ich ihm vielleicht die Hand gebe, was gar nicht passend ist. Also .. also das finde ich einfach wichtig.	To know the culture of the transfer partner is decisive to avoid mistakes.	Cultural intelligence
D	Ja, es gibt da ein Seminar, ein mehrtägiges Seminar und dann auch gestaffelt auch für Fortgeschrittene, das heißt „getting to know India“ wo ma auch wirklich eine Übersicht kriegt über das Land. Über die Gepflogenheiten und.. ja. Also ich finde schon, dass da das Angebot bei Firma XY gut ist und wenn ich da Bedarf sehe, dass es auch ein Angebot gibt.	Company offer trainings to enhance cultural intelligence	cultural intelligence
D	Der Nachteil ist, dass es wirklich um die halbe Welt ist.	The geographical distance is a disadvantage	Geographical distance

D	Indien ist bestimmt noch einmal komplexer weil eben eine andere Mentalität und weil wir uns für beidige Seiten auf einer Fremdsprache unterhalten, weil das in Englisch passiert. Und auch eine Mentalitätsfrage dahinter steht, ist es sicher schwieriger als mit anderen Abteilungen.	The cooperation with India is complex due to the use of another language and the different mentality.	Mentality and language barrier
D	Ich glaube, dass es in der indischen Mentalität – so wie ichs verstanden hab – man etwas nicht ablehnen darf, also macht man vielleicht Zusagen in der Befürchtung, dass entweder der der fragt das Gesicht verliert wenn man ihm jetzt die Wahrheit sagt und sagt, das werden wir nicht erreichen oder man selber oder jemand anderen dann verteilen. Also werden mit unter Zusagen gemacht, aus Freundlichkeit, aus kulturellen Vorgaben die jetzt nicht dieser direkten deutschen oder vielleicht auch österreichischen.. Frei von der Leber weg: Na des geht sicher nicht. Und ich glaube dass da auch die Kunst daran liegt, dass da zu hinterfragen.. nicht hinterfragen sondern wirklich zu erfragen wie es denn möglich sein wird und da vielleicht noch a mal eine Runde zu drehen und da nochmal zu fragen: sind das wirklich lauter grüne Ampeln oder hab ich lauter rote Ampeln aber ich hab das Zeichen nicht kriegt für Vorfahrt.	In India it is problematic to reject inquires and to say no therefore it can be difficult to coordinate orders and deadlines. It is therefore important to question the information in order to avoid these difficulties.	Use of language
D	Ja und auch ob ich die Möglichkeiten habe mich darauf einzulassen oder ob ich schon irgendwas drüber gehört habe und welche Erfahrungen ich bisher gemacht habe und welche Wertigkeiten ich habe und so. Und es kommt immer wieder zurück zu den Menschen.. wie sie einander begegnen können.	Awareness, experiences and the personality influence whether and how people cooperate.	Cultural intelligence
D	Da haben wir sicherlich tolle Unternehmensstandards und Sozialleistungen und Schulungen auch im Vergleich zu anderen internationalen Konzernen.	The standards of the enterprise regarding social benefits and cultural trainings are high	

Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
D	Wenn man sich die Arbeitssituation europaweit anschaut, dann wird man sich als Europäer sicher wünschen, dass Projekte hier sind.	Due to the weak labor market situation it is preferable if projects would stay in Austria	Fluctuation
D	Einen Vorteil sehe ich daran, dass ich von meinem Weltbild ausgehend das einfach gut finde wenn wir andere Kulturen kennen lernen und respektieren lernen und uns auf einer menschlichen Ebene damit auch weiterentwickeln.	Cooperation with other cultures enhances the personal development	Culture as motivational factor
D	Ich finds sehr bereichernd und ich finds einfach schön auf gut steirisch, denn ich bin ja Obersteirer: Wenn ma seine Nasen übern Suppenteller hinaushalten kann und die Welt entdecken darf dann wird man sich wundern wie viele Menschen man findet.	Cooperation with other cultures enhance the personal development	
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
D	Und auch zusammenarbeitet und das nicht wir dieses „wir sind wir“ Denken haben und die anderen sind die anderen. Sondern dass wir uns da wirklich vernetzen und auf einer menschlichen Ebene auch Kontakt haben. Je mehr ich weiß über jemanden umso weniger hab ich so diese inneren Befürchtungen.	It is important to get connected in order to reduce the inner fear of the unknown.	Contact leads to increased trust
D	Also meine persönliche Meinung dazu ist: ja ich habe Vertrauen in diese Zusammenarbeit	Trust in cooperation	Organizational trust
D	je länger man sich kennt, umso aufgetauter is des. Dann ist es nicht mehr so dieser förmliche Besuch sondern dann wird das wirklich herzlich.	With time trust increases	Interpersonal trust
D	Wenn man das jetzt projektspezifisch anschaut und des klappt gerade gar nicht, dann wird dieses Vertrauen geringer. Wenn man positiv abgeliefert hat, dann ist alles wunderbar.	Trust depends on the performance. If problems occur it decreases	
D	Ich glaube, dass in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist zum Beispiel	In times of economic instability it is decisive	Organizational trust

	ein Wissenstransfer oder ein Projekttransfer von Deutschland nach Wien schon etwas was die deutsche Mannschaft schon ganz ganz ganz sensibilisiert und aufregt und umgekehrt natürlich auch. Wenn da ein gewisses, ja ein gewisses Sicherheitsgefühl herrschen kann, dann wird das immer offener laufen oder angstfreier als wenn wir Sorge haben müssten – das haben wir hier Gott sei Dank nicht – wenn ich jetzt alle Projekte in Indien hab, dann sperren wir hier den Standort zu. In dem Moment wo so ein Gefühl herrscht, ist ein Transfer nicht möglich. Der wird zwar durchgeführt aber es ist nicht so, dass ich sagen kann wir sprechen wirklich von Transfer. Das wird dann einfach fallengelassen und so.. hinter mir die Sintflut. So wie wir's bei Firma XY erleben, überhaupt in unserer Abteilung mit Arbeit so zugedeckt sind, das wir mitunter auch froh sind, wenn wir Dinge auslagern können, ist auch die Wertschätzung da.	to convey a feeling of security to the employees of both subsidiaries. If the information is transferred that the location will not be closed people will be more eager to share their knowledge Otherwise no transfer will be possible	
--	--	--	--

Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE

D	Ich find's einfach wichtig, dass man sich dann wirklich kennen lernen kann um Dinge zu besprechen und auch noch zu verstehen. Wenn ich vor Ort bin kann ich Situationen ganz anders einschätzen, weil wir Mitteleuropäer oder Österreicher und Deutsche, wir gehen ja von unserem Mindset aus und stülpen das so selbstverständlich auf eine Abteilung in Indien. Das dort aber ganz andere Umgangsformen sind wie eine Sekretärin dort mit einem Bereichsleiter spricht oder auch Mitarbeiter und Gruppenleiter und wie es hier im Hause oder auch in Deutschland üblich ist das sind große Unterschiede und wenn man vor Ort ist dann bekommt man ein ganz anderes Gefühl und ich glaube auch umgekehrt.	International assignments are crucial in order to get to know each other, to understand and to evaluate situations differently. We cannot apply our mindset in a department in India. With deputations employees get another impression of the other country.	International assignments enhance cultural awareness
D	Für den Erstkontakt finde ich immer gut	For a first impression it is crucial to	First contact better to choose a higher

	wenn man miteinander spricht.	communicate	medium of IR
D	Und wenn man sich mal gesehen hat oder telefoniert hat dann funktionieren Abstimmungen deutlich besser.	It is important to meet each other in order to enhance cooperation in the future.	
D	Also Übergabe, soweit ich das beurteilen kann, findet immer in Persona statt. Also nicht, wir packen das in Schachteln und schicken die Unterlagen und die Verantwortung mit an Email und dann wars des sondern das ist wirklich so ein face-to-face Prozess.	Especially if information and tasks are transferred, face to face meetings are applied. The information is not sent with an Email	For the first transfer face-to face meetings take place
D	Also ich kenne Beispiele wo dann meine Kollegen aus Wien für zwei Monate nach Indien gegangen sind. Während Projekte übergeben worden sind. Das passiert immer wieder, dass man sagt man schickt dann da noch jemanden mit der auch quasi mit diesem Projekt in Händen zur Übergabe nach Indien geht. Oder es kommen die indischen Kollegen her oder beides.		

Evaluation Table E

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
E	Also die Inder sagen gerne zu allem Ja aber verstehens nicht. (Lachen) Also das merkt man schon sehr deutlich. Oder wenn sie sprechen und sie immer mit dem Kopf wackeln und der sagt: ja ja - yes, yes und du weißt nicht sagt der jetzt ja oder nein.	Indians tend to say yes without understanding. They shake their head and say yes yes and you never know whether this means yes or no.	Use of language
E	Vorteil ist natürlich auch, dass sie im asiatischen Raum – auch speziell der indische Markt – der ist ja auch riesig.. Und da kennen sie sich sicher besser aus als wir Europäer da wir ein ganz anderes Verständnis von einem Auto	India is a future growth market. Knowledge of the market can be advantageous	Knowledge of the Indian market

	haben als die in Indien. Also das bringt sicher einiges für die Firma.		
E	Also Deutschkenntnisse bei den Indern ist eher schlecht. Wobei es sollte ja kein Problem sein. Englisch können sie ja alle	No German skills but English	Language barrier
E	Die Inder haben ja auch Deutschkurse... wobei (lacht) da lernens Lieder..Da hams ma einmal was vorgesungen. Wo ich schon überlegt hab ob ma ihn am Westbahnhof stellen mal sehen wie viel Geld der kassieren würd.	Quality of the German trainings is not applicable	
E	zwei Standorte. Einer in dieser special economic zone oder irgendwie so heißt das, jedenfalls so Zollvergütungen. Und auf der anderen Straßenseite ist ein normaler Standort. Und du kannst jetzt kein Teil von einem Standort zum anderen bringen, weils dann sonst mit Zollbestimmungen.. also das ist richtig ein Problem. Da hat's dann sogar schon so Sachen gegeben, dass die dann Teile zu uns rausschicken und wir schicken das dann zum Nachbargebäude rüber. Aber auf jeden Fall darfst du da nicht irgendwas reinimportieren und dann einfach zum Nachbargebäude bringen weil das ist in der anderen Zone.	In India there are two branches in one road. One is in a special economic zone and the other one is not. Therefore it is difficult to send things from one location to the other.	Different governance and tax regulations
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
E	speziell wenn sie noch neuer sind und dich noch nicht so gut kennen sie sich natürlich auch nicht nachfragen trauen	With time interpersonal trust increases	Interpersonal trust
E	Ja..es gibt gute und schlechte Inder sag ich mal..und leider sag ich jetzt mal aus Erfahrung sind die schlechten in der Überzahl	Most of the Indian colleagues are not good in their job	
E	Dast denen sagst, ah bitte immer da drauf schauen, dann kriegst ne Messung, Tests sind alle in Ordnung. Dann schaust da du die Messung an und schaust genau auf die 3 Sachen diest ihm gsagt hast und die passen nicht ..	Even if they were advised what to do, tasks have to be checked and requirements are often not met.	

E	das ist dann wieder so: ja ja es geht alles oder man hört lange nichts bis kurz vor der Deadline und dann im letzten Moment sagen sie: uhh da geht was nicht, wir haben nichts machen können.	Indian colleagues never tell when they wont meet a deadline	
E	Naja es bleibt ja Firma XY, es bleibt ja intern. Seh ich eigentlich weniger Risiko dahinter.	Information can be transferred as it is the same company	Organizational trust
E	Also das war auch öfters der Fall dass sie da zu lange selbst probiert haben und dann einige Deadlines versäumt haben.		
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
E	Ich denke man muss sich mal persönlich treffen und kennen lernen	Personal meetings are important	Face-to-Face and international assignments
E	Also ich hab schon bemerkt als ich dann in Indien war.. also die Zeit danach also man hat sich dann besser kennengelernt. Also ich war alleine in Indien, das ist dann schon anders reden mit den Leuten. Auch solche diest vorher nur in den Verteilern von den Mails drinnen gehabt hast .. ja wer ist das . Wenn man nur hie und da mal Kontakt hat.. also das ist dann schon was anderes.	Personal meetings enhance relationships and trust	
E	Also das find ich schon, dass das jetzt in den letzten Jahren extremer wurde. Also das.. da die Aufenthalte natürlich wieder weniger bringen .. ist das gleiche wie vorher. .die sitzen dann in der Gruppe zusammen, die kenn ich jetzt und wenn ich jetzt was brauche dann geh ich hin.. aber dieses Soziale.. nimmt ab.	If too many people are assigned at the same time the effectivity decreases. It is better if there are only a few Indian people at a time In Austria	Not too many assignments at once
E	Also die Entsendung, wenn man wirklich viel zu tun hat mit den Kollegen ist auf jeden Fall für einen guten Start ideal. Und danach was gerade ansteht entweder ein Email, je nach dem mit Zeitverschiebung. Jetzt ist es Abends.. gut dann sind die Inder auch nicht mehr da. Ansonsten bei Telefon direkt. Also da ist der direkte	International assignment is the best medium if tasks are initially transferred and for close collaborations. The choice between Email or telephone depends on the motive of	Choice of communication medium

	Weg auf jeden Fall der bessere. Ja.	cooperation	
E	Ja also speziell jetzt mit diesen Auslandsreisen. Also es war damals von unserem Projekt jeder dann in Indien a Zeit lang.. also zu mindestens eine Woche oder zwei Wochen. Die indischen Kollegen waren dann alle hier.	International assignments and personal meetings are effective strategies in order to transfer tasks	International assignments
E	Das ist das Einzige was dann immer wieder ist. .mit diesen Lapcar-Verantwortlichen, dass ma die .. dass die Testumgebungen, dass die net so ganz passen und dann teilweise auch Leute dran sitzen die dann... Also da brauchst halt dann wirklich Leute die Ahnung haben auch von Elektrotechnik und Kabel ziehen und was auch immer und da weiß ich nicht. Da habens dann öfters von uns Leute runter geschickt für zwei Wochen.. in diesen zwei Wochen sinds dann mit Arbeit zugedeckt worden. Also das ma speziell da schon die Leute vielleicht mal öfters rauf schickt. Also das hätt ich noch nie mitbekommen, dass die hier wären. Also das ist sehr oft, dass die mit dem Testequipment herumkämpfen.“	Additional international assignments of employees working in other departments. E.g.: Testing department	
E	Also das ma speziell da schon die Leute vielleicht mal öfters rauf schickt. Also das hätt ich noch nie mitbekommen dass die hier wären. Also das ist sehr oft dass die mit dem Testequipment herumkämpfen.	Deputations could be useful in additional areas	

Evaluation Table F

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
F	Denke ich schon. Also zum einen muss jeder Mitarbeiter der viel mit indischen Kollegen zusammenarbeitet ein Seminar besuchen und zum anderen sind die indischen Kollegen ja auch immer wieder da, wo man viel	Every employee cooperating with Indian associates has to attend a seminar for cultural trainings. In addition deputations	Cultural intelligence

	besprechen kann und viel erfährt. Viel mitkriegt, was ganz interessant ist.	help to get insights into the other culture	
F	Ja! Ja, ein ganz entscheidender.	Culture is decisive for cooperation	Knowledge of culture
F	Aber du hast auch die Vorteile der indischen Kultur, also die Inder sind sehr prozessorientiert, sprich.. also sie halten sich genau an Angaben.	Indians work very precise and process-oriented	Work approach
F	Was halt der Nachteil ist meiner Meinung nach ist zum einen, dass jeder Transfer einfach Verluste mit sich bringt wenn es eine Kernkompetenz ist. Und Indien ist einfach zu weit weg von anderen Kollegen.	Every transfer leads to a loss of information. India is too far away from all other colleagues	Geographical distance Transfer means loss of information
F	Wenn man nicht alles absprechen kann dann ist's auch ein Problem und wenn man halt einen Kunden hat wie XX der sagt, der redet nicht Englisch.. er ist ein deutscher Konzern dann hast du halt eine zusätzliche Schnittstelle die zwischen Indien und dem Kunden kommunizieren muss.	Due to the language barrier an additional colleague as interface must be included in the process. If the communication is not direct information is lost	Language barrier
F	Das ist halt ein Nachteil mit der Schnittstelle wo was runter rutschen kann und natürlich auch mehr Zeit braucht.	Due to the need of an intermediate person more time is needed and information is lost	
F	Also zurückholen ist genauso schwierig. Das hat man an einem Paket, das ich betreue bemerkt. Das ist irgendwann mal nach Indien gegangen dann hat man bemerkt, dass es doch nicht funktioniert dann hat mans wieder zurückgeholt. Und auch beim zurückholen gab's Reibungsverluste	To transfer a project back to Austria is also problematic because information is always lost	Friction losses due to transfer
F	I: Hast du auch manchmal das Gefühl dass du als Frau es vielleicht schwerer hast in der Zusammenarbeit? F: Nein, gar nicht. gar nicht	Being a female engineer doesn't cause any problems	Gender roles
F	Also ich finde, wenn man sich als Europäer da drauf einlässt dann kann vieles gut funktionieren, schon alleine wenn man einfach mal ein bisschen eine	As Indian Colleges put emphasis on politeness it is helpful to be kind and thankful in order to	Cultural intelligence

	höflichere Email schreibt als vielleicht einem deutschsprachigem Kollegen. Also wenn ich mich auf die Kultur einlasse und man ein bisschen weiß wie die so ticken.. dann hilft das glaube ich viel. Also einfach sich mal bedanken für irgendetwas oder einfach mal gschwind den Telefonhörer in die Hand zu nehmen, usw. anstatt halt immer nur garstig zu reagieren.	enhance the cooperation.	
F	Weil die indischen Kollegen ungern sagen wenn sie was nicht hinkriegen. Die sagen zu vielem ja, ja krieg ma schon hin, krieg ma schon hin und kurz vorher hm.. nein, doch nicht.	Indian colleagues are often not able to admit beforehand that deadlines won't be met	Language barriers Cultural differences
F	Das gibt's halt in Indien nicht. Deshalb fehlt ihnen der Blick fürs Gesamtsystem und ich glaube, dass deswegen die Experten einfach hier sind. Und es ist jetzt auch nicht so einfach ein Testfahrzeug jetzt einfach mal nach Indien zu schippen oder zu fliegen oder was weiß ich.	Missing Know-how due to the missing equipment in India.	Difficulties in transfer due to the distance
F	Ich weiß nicht wie die anderen Kunden das handhaben aber bei meinem Kunden nein. Das wird auch ein bisschen noch geblockt von den Kunden.	Missing link to the customer and therefore to the end product	
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
F	Da haben wir damals auch die Leute die das hier oder dort in Deutschland betreut haben.. die waren genauso vor den Kopf gestoßen und haben sich erstmal nen neuen Job suchen müssen. Ist halt so wenn Aufgaben verlagert werden oder derjenige nicht von alleine die Aufgaben abgibt. Dann möchte ich das schon wissen.	If tasks are outsourced employees from Austria were replaced and were therefore poleaxed	Fear of job loss
F	Also ich glaube Leute die davon was halten machen das schon. Aber ich glaube, dass es genauso viele gibt die nichts davon halten und die sind da natürlich ein bisschen sperrig.	Whether people share information depends on their opinion of the cooperation.	Intrinsic motivation

Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
F	also in dem einem Bereich da kennen sie sich eigentlich ganz gut aus bei einem anderen Softwarepaket da liegt das Know-how dann in Deutschland und .. da machen die Inder das was ihnen die Deutschen sagen, ganz blöd gesagt.	For some projects the knowledge was not transferred at all and Indian associates receive orders from the German headquarters.	Interpersonal trust
F	Grundsätzlich denke ich kanns funktionieren. Ich bin nur der Meinung dass man aufpassen muss was man auslagert. Also es sind auch Kernkompetenzen ausgelagert worden was meiner Meinung nach falsch war	One has to be careful which kinds of tasks are outsourced	Organizational trust
F	Auf der einen Seite gibst ihm die Verantwortung dann habens es zwei Jahre und dann sagens es funktioniert nicht und dann holens es wieder zurück, das kränkt die natürlich auch. Oder verletzt die in ihrem Stolz oder was weiß ich nicht was.	As tasks were transferred back to Austria, the Indian colleagues felt misstrusted and offended	
F	Also die österreichischen Kollegen vertrauen den indischen Kollegen nicht so. (Lachen) Also im Sinn von, es ist ein anderes denken. Also wenn ein deutscher Entwickler sagt, die Software kommt in KW 48 und der indische Kollege sagt die Software kommt in KW 48, dann ist die Aussage des deutschen Kollegen oder des deutschsprachigen Kollegen erstmal glaubhafter. Weil die indischen Kollegen ungern sagen wenn sie was nicht hinkriegen.	The trust in the Indian colleagues is low as deadlines and promises are often not kept. The trust in a German colleague is higher.	Interpersonal trust
F	Ob die indischen Kollegen den deutschen Kollegen vertrauen, kann ich extrem schwer sagen aber glaub ich eigentlich schon. Aber das kann ich nicht so genau sagen.	Believes that the Indian associates generally trust Austrian employees	Interpersonal trust
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
F	Und was ich auch wichtig finde, und was man auch denke ich immer weiter ausbauen kann ist einfach auch dieses gegenseitige besuchen. Wobei hier	International assignments are helpful to enhance the transfer	Face-to-face contact

	schon echt viele indischen Kollegen sind aber es ist total hilfreich. Auf jeden Fall.		
F	Also da allein dass sie das möglich machen, dass die indischen Kollegen auch hier herkommen. Auf jeden Fall. Also ich habe schon den Großteil meiner indischen Kollegen kennen gelernt.	Good support from the company. Face to face meetings are fostered	
F	Also Entsendungen ist meiner Meinung nach mal das hilfreichste. Zumindestens einmalig weil dann hast du dich mal kennen gelernt. Das ist aber nichts anderes wie zu nem deutschen Kollegen, die Arbeit funktioniert mit jemanden denst kennst einfach besser.	Knowing each other helps to enhance the cooperation	
F	ist halt auch mal gut, dass sie mal da sitzen und mal zu sehen einfach wies hier läuft. Weil sie halt doch dann auch für einen deutschen Kunden arbeiten also.. unser Endkunde ist halt auch jemand der so tickt wie wir auch und der tickt net wie ein Inder. Deswegen ists wichtig, dass ein Inder sieht wie der Endkunde tickt und das kann er halt wenn er hier ist am besten.	Deputations help to get to know the different culture and work morale. As the customer is German it is helpful for Indian colleagues to get an insight to our culture.	Deputations help to enhance cultural intelligence and awareness for processes
F	Deswegen, Entsendungen finde ich auf jeden Fall hilfreich, vor allem auch wenn die indischen Kollegen mal hier sind.. auch sehen wies hier läuft, was hier für eine Arbeitsmoral ist, das ist eine ganz andere, dass erzählen sie alle immer wieder, die da sind, das es einfach anders ist hier.	International assignments are helpful to get to know the different work moral.	
F	Ansonsten Telefon find ich auch immer hilfreich, klar, wobei ich find das teilweise ein bisschen schwierig (schmunzelt) weil die Inder von der Art her gerne mal nuscheln oder sehr leise sprechen und das ist manchmal echt schwierig die am Telefon zu verstehen. Und ich sag dann manchmal wenn ich sie beim dritten Mal noch nicht verstanden hab, dass sie mir das per Email noch mal bestätigen sollen. (Lachen) Damit wir das noch mal	Telephone is useful but difficult as Indians tend to speak quietly and mumble. Therefore are Emails a good addition in order to have a confirmation. Also Emails are the faster option	Telephone is useful but sometimes difficult due to the language barrier. Email is a good addition.

	schriftlich haben, weil ich mir immer blöd vorkomm wenn ich dann dauernd nachfrage aber trotz alle dem sind viele Sachen auch per Email geschwinder wenn man was schnell geklärt hat, da ist auch nichts anderes als mit einem deutschsprachigen.		
--	---	--	--

Evaluation Table G

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
G	Das andere ist natürlich die andere Kultur gerade jetzt in unserem Segment der Fahrzeugentwicklung oder der Automobilindustrie im Allgemeinen. Weil die Kollegen in Indien in ihrer Jugend das vielleicht nicht so intensiv mitbekommen haben, diese Domäne wie bei uns die Mitarbeiter. Das heißt der Bezug zu einem Fahrzeug ist natürlich ganz ein anderer. Das heißt es sind zwar durchaus gut ausgebildete Programmierer aber der Bezug zum eigentlichen Zielsystem der fehlt halt manchmal. Das macht halt dann die Schwierigkeiten allein schon beginnend mit der Anforderung, das Verstehen der Anforderung.	In India the automotive sector is not that developed therefore many people didn't grow up with the same link to a car. For this reason some knowledge and the according relation to the end-product is missing.	Cultural distance. Missing knowledge about the end-product
G	Das ist sicher wichtig, dass man das im Hinterkopf hat aber man sollte sie nicht zu stark bewerten weils ja die Kollegen dort ja auch machen. Also wenn man jetzt dann sich so zusagen an den anderen adaptiert, adaptiert man sich vielleicht sogar vorbei.	It is important not to adapt too much as the other country is doing the same.	Culture must not be overrated
G	Es ist gut zu wissen dass sie anders ticken oder auch für die Kollegen, dass wir anders ticken als sie, ja. Aber man sollte sich dann nicht zu sehr adaptieren glaube ich.		
G	In manchen Situationen muss man dann	In some situations	Language differences

	einfach darauf Rücksicht nehmen. Also jetzt gerade vielleicht, dass man in Indien das Nein vielleicht umschreibt oder einfach vielleicht nicht nein sagen kann, wie wirs bei uns machen würden.	culture is a crucial factor and needs to be obeyed. E.g that Indians cannot say no	
G	Und da gibt es natürlich auch immer wieder Missverständnisse. Also gar nicht nur was die eigentliche Sprache betrifft sondern auch die Art und Weise der Formulierung oder wie soll ich sagen auch das implizite Wissen, dass der der die Analyse macht ja nicht immer aufschreibt. Weil er weiß es ja nicht dass der andere es nicht weiß. Ich verstehe das so, ich schreibe das so hin, das ist eindeutig. Wenn der andere das liest, der liest ganz etwas anderes heraus. Und wie gesagt, nicht nur, dass da ein unterschiedliches technisches Verständnis da ist sondern dann auch noch die Sprache als zusätzliche Schwierigkeit.	Tacit knowledge is difficult to transfer. It is assumed that the Indian counterpart has the same knowledge base. Therefore it is not written down. Written documents are often not correctly interpreted. Information is lost Also language is an additional barrier	Transfer of tacit knowledge Language barrier
G	Es gibt diese Indien Seminare „getting to know India“ glaub ich also da gibt's verschiedene Levels von Schulungen. Also da gibt's ein basic und advance oder so.	Cultural trainings in several levels are offered	Cultural intelligence
G	Und dann natürlich den Aufenthalt vor Ort. Also auch in beiden Richtungen	Deputations in order to enhance cultural awareness	
G	der Austausch sehr sinnvoll, damit die Kollegen auch einfach die Anforderungen besser verstehen. Indem sie halt in dem Team sitzen in dem den ganzen Tag nichts anderes gesprochen wird.	Deputations in order to enhance the understanding of requirements	
G	Aber das liegt meiner Meinung nach an der unterschiedlichen Fehlerkultur. In Indien ist wenn man einen Fehler macht eigentlich.. es fällt immer auf einen zurück. Und meistens auf einen Mitarbeiter weiter unten. Also so ist der Eindruck. Und man nimmt das nicht als Chance wahr um zu verbessern und dass dann in Zukunft nicht mehr zu machen, diesen Fehler. Also dieses blaming	India has another culture to deal with errors. Learning from mistakes is not considered as chance but it is more important to identify the guilty person.	Other culture to deal with mistakes

	dieses finger pointing .. das ist viel stärker ausgeprägt als hier.		
G	also Lob wird er keines bekommen ja. Vielleicht kriegt er sogar eine Abmahnung, das wir nicht mitbekommen. Manchmal hat es den Eindruck ja dass das da ziemlich heiß hergeht.	If mistakes are made Indian employees might be punished	
G	Das wäre eher flach, dann gibt's einen Teamleiter bei uns und da gibt's schon innerhalb vom Team schon kleine Hierarchien. Das ist bei uns anders. Dann ist aber genereller auch, die Einheiten sind einfach auch größer	In India more hierarchical levels exist	Power/Distance
G	Die Distanz ist schon ein Hindernis. Trotz der vielen Techniken die es gibt, obwohl Videokonferenzen nutzen wir jetzt eigentlich gar nicht momentan, Telefonkonferenz sehr ausführlich und Email. Aber es ist eine gewisse Distanz da.	Although many technologies exist the geographical distance is a problem	Geographical distance
G	Die Zeitverschiebung nutzen wir aber eher positiv	Time difference is a positive factor	Time distance
G	Weil es einfach keine Kultur gibt, dass wir mit einem englischsprachigen Mitarbeiter zum Kunden kommen. Der Kunde will das nicht.	The customer doesn't accept English-speaking colleagues in appointments	Cultural and language barriers
G	Also bei unserem Kunden ist es ein offenes Geheimnis es ist aber nicht akzeptiert, dass es einen englischsprachigen Ansprechpartner gibt. Bei einem anderen Kunden ist das anders bei englischsprachigen Kunden ist das sowieso schon anders. Also da gibt's dann 100% Kontakt, also da gibt's dann gar nichts. Aber bei meinen beiden Kunden ist das ganz strikt. Da kommen dann auch alle Anforderungen auf Deutsch.	The customer doesn't accept English-speaking colleagues. All requirements are delivered in German	
G	Ja soweit man das halt kann, natürlich machen wir das. Aber natürlich gibt es dann irgendwo Grenzen, die dann auch teilweise wieder mit der Sprache zu tun haben. Also wenn es dann schon darum	The knowledge transfer is negatively affected due to language barriers and the exclusions in direct	

	geht, dass ich als indischer Funktionsentwickler die Anforderung vom Kunden nicht direkt lesen kann, verstehen kann oder Rückfragen kann, dann ist da einfach schon wieder ein gap dazwischen. Oder letztlich ein anderer Mitarbeiter der da irgendwas tut. Und damit ist man auch schon wieder nicht an der vordersten Front.	communication with the customer. No direct questions are possible. The requirements are in German.	
G	Es ist natürlich jetzt durch die andere Kultur, durch die Entfernung, durch die unterschiedliche technische Historie die die Kollegen eben haben schon auch ein Zusatzaufwand natürlich der in der Zusammenarbeit entsteht, dass es so funktioniert wie es funktioniert.	Due to the cultural and geographical distance an additional workload has to be invested	cultural and geographical distance
G	Weil es eben Reibungsverluste gibt, weil es Missverständnisse gibt und damit relativiert sich jetzt natürlich auch der Stundensatzvorteil.	Due to misunderstandings and the distance information is lost	
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
G	Auch dass er sieht, das ist wirklich wichtig. Das ist dann nicht irgendein Termin, sondern das ist wirklich wichtig, da wartet der Kunde drauf, da warten die Projekte drauf. Und wenn das nicht kommt, dann gibt's Konsequenzen, ja. Also bei uns zu mindestens. Und wir sind jetzt dabei die Kollegen noch mehr emotional zu involvieren.	Avoidance of punishment and emotional involvement in projects	Extrinsic and intrinsic motivation
G	Das eine oder auch direkt vom Kunden. Also wenn ich die nicht habe, diese Aufmerksamkeit vom Kunden jetzt positiv formuliert, dann brauche ich sie irgendwo anders her. Weil sonst ist einfach die Motivation nicht da.	Emotional involvement in the process	intrinsic motivation
G	Also man muss das sehr eng verfolgen. Aber wirklich ernst. Ist jetzt sogar so, dass man jetzt die Einzelaufgaben sogar auf Gruppenleiterebene verfolgt, zu mindestens in meinem Fall, einmal in der Woche. Und das klappt jetzt mittlerweile ganz gut. Also die	Tasks need to be tracked with a lot of effort.	Involvement - management needs to control whether tasks are completed

	Managementattention ist ganz wichtig.		
G	Und wenn das nicht kommt, dann gibt's Konsequenzen,		
G	Was natürlich auch wieder zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt. Einerseits dann die Fluktuation in den Teams ist eine andere wie hier, also die ist sicher 3-4-mal höher wie hier damit auch wieder das Thema Know-how Aufbau oder Know-how Verbleib im Team. Hat man da einigermaßen eine entwickelt ist er weg in Indien strebt man offenbar immer nach interessanteren Jobs. Das hat man jetzt mal ein -eineinhalb Jahre gemacht, das ist dann boring, da such ich mir jetzt den nächsten. Das ist natürlich dann schwierig wenn man sagt man baut jetzt Kapazität oder Know-how auf mit unserem Zutun und kann eigentlich die Früchte gar nicht so recht aufbauen dann sind die Leute schon wieder weg.	The fluctuation in India is very high. Know-how and knowledge which was developed over some time is gone. If the tasks get boring employees change the job.	Fluctuation due to low motivation
G	Es ist einfach so die indischen Kollegen sind nicht direkt mit dem Kunden in Kontakt. Das heißt die sind sozusagen eine Ebene weiter hinten. Und um auch einfach den Druck von vorne auch nach hinten zu bringen, das ist nicht immer ganz einfach. Denn im Prinzip wird der eigentlich bei uns aufgebaut vom Kunden und nachdem es ja keinen Kontakt gibt nach Indien müssen wir natürlich auch versuchen das irgendwie einigermaßen auch weiterzugeben. Also so, dass die Kollegen auch verstehen worum es eigentlich geht. Wie die Situation ist, was es bedeutet wenn wir um eine Woche verzögern, was es bedeutet wenn es einen Fehler gibt, was bedeutet es wenn es einen Serienfehler gibt.	As the Indian colleagues have no direct contact to customers, information has to be transferred. As one more person has to be involved that transmits the information, knowledge is lost. It is also important to communicate the consequences if deadlines etc. are not met or mistakes are made.	No direct contact to the customer. More people are involved in the transfer process.
G	Den Karriereweg müsste man klarer zeichnen, ja. Aber wie gesagt auch diesen Anspruch auf immer neue Aufgaben, weil das steht ja im Widerspruch zur Erfahrung.	If the career path is not clear and if the tasks are always the same people don't feel motivated anymore and	Tasks and career path as motivational factors

		leave the company	
G	Dann hört man, ja das Testen ist eigentlich gar nicht so eine tolle Aufgabe für die. Also die wollen wirklich nur diese innovativen, neuen Themen machen. Was auch immer das jetzt heißt.	Some tasks like testing are considered to be boring therefore they don't like to be done	Perception of tasks
G	Weiß ich nicht woher dieser Anspruch kommt. Das kann nicht nur das Karrierestreben alleine sein, glaube ich. Vielleicht verspricht man auch zu viel	Maybe employees leave the company because promises are not kept	Not kept promises
G	Aber wir bekommen im Prinzip immer nur diese Rückmeldung die Leute wollen halt etwas Attraktiveres machen.	Tasks are not attractive enough	Tasks are not motivating
G	oder es könnte dahinter stecken, dass vielleicht gerade die Themen die jetzt bei mir laufen die gerade wirklich jetzt im absoluten Maßstab gesehen jetzt nicht so interessant sind wie die anderen.		
G	Also das ist glaube ich in Indien auch ein bisschen anders. Dass da vieles vielleicht über den Kamm geschert wird und die persönlichen Ausprägungen dann da auch nicht so zugelassen werden.		
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
Ö2G	Es ist immer wichtig, dass man da mal ein gutes Einvernehmen findet und zwar auf allen Ebenen. Und da ist es schon essentiell, dass man sich zum Beispiel auch auf Gruppenleiterebene dann entsprechend auch trifft und kennt und sich entsprechend austauschen kann und die Strategien vorgeben kann auch.	Knowledge transfer is always a challenge with different counterparts. Therefore coordination and communication is decisive to find the respective strategies	Interpersonal trust
G	Ja sicher gibt's Reibungspunkte. Also es ist dann immer Thema, wenn jetzt irgendwas schief geht sozusagen wer übernimmt Verantwortung dafür und wer versucht sich aus der Verantwortung zu stehlen.	There are always conflicts and if something goes wrong the quest for the guilty person starts and everyone tries to deny their responsibilities	finger pointing – interpersonal trust

G	Wenn man sagt ok, jetzt haben zwei Kollegen was entdeckt was nicht richtig ist, dann muss das natürlich auch entsprechend auch geändert werden. Und selbst da happens teilweise. Man erkennt es und man behebt es nicht richtig bevor es so weiter ausgeliefert wird oder bevor es der Kunde sieht. Oder man testet, findet eine Abweichung, analysiert die Abweichung nicht zu Ende oder hat sie nicht verstanden, zieht nicht die richtigen Schlüsse daraus.	Indian employees don't like to admit mistakes therefore they often ignore negative reviews and test results.	
G	Also gerade jetzt in letzter Zeit, wenn die Fehleranzahl steigt ist das Vertrauen nicht da, weil es dann auch Unverständnis weckt, wenn es solche groben Prozessverletzungen gibt. Also wie gesagt, man macht ein Review, man macht mit dem Ergebnis nicht das Richtige. Oder man testet, man findet etwas und behebt das nicht oder man findet etwas und meldet das nicht, und und und. Also das sind dann so Sachen die dann extrem frustrieren und die dann auch das Vertrauen ziemlich zerrütten. Das muss man dann natürlich als Führungskraft immer wieder versuchen aufzubauen.	If mistakes occur, trust decreases. Must be developed again with time and support of the management	
G	In dem man sich auch einfach auf konstruktiv auch versucht mit den Fehlern auseinander zu setzen. Auch mit den indischen Kollegen versucht lessons learnt auch vernünftig zu machen. Wenn das dann hier verstanden wird, dass da unten auch was damit gemacht wird, dann steigt das Vertrauen auch wieder. Wenn man der Meinung ist, dass wird einfach auch gemacht, damit es gemacht wird, dieses lessons learnt zum Beispiel, dann trägt es dazu nicht bei.	Trust can be reestablished by actively dealing with the mistakes and to follow the lessons learnt process. If the Austrian colleagues know that the mistakes are taken seriously and a process is implemented to avoid these mistakes in the future, trust is reestablished.	Lessons learnt reestablishes trust
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
G	Also das Telefon ist absolut notwendig für die tägliche Kommunikation und das	Telephone and Email for daily	Communication mediums and their

	Email. Aber vielleicht auch um den spirit jetzt von der anderen Seite aufzunehmen ist es natürlich wichtig, dass man eine gewisse Zeit am anderen Standort verbringt.	communication and deputations to understand the spirit of the other organization	application
G	Also ich kann jetzt nicht sagen, weil jetzt die Entsendung besser ist, schick ma jetzt alle nach Indien oder schicken alle Inder zu uns, das würde nicht klappen. Allein schon kostentechnisch nicht. Und platztechnisch genauso wenig.	International assignments are crucial but need to be combined with other communication tools	
G	Man hat die Fehler nicht selber jetzt oder im eigenen Team gemacht sondern muss sich dann wieder rückversichern, ja wo ist denn das wieder schief gegangen in Indien oder beim Zulieferer, sozusagen das ist dann schon etwas was man den Kollegen dann vielleicht auch mal vermitteln muss. In Wirklichkeit kann man es wahrscheinlich gar nicht, man muss das einfach mitterleben. Deswegen sagt man dann oft auch aus der Emotion heraus, es wäre gut wenn da jetzt jemand aus Indien da ist und auch zum Kunden mitfliegt.	Often Indian colleagues are not aware of the consequences if mistakes are made therefore it would be beneficial if they were included in appointments with the customer	No direct contact with the customer – Indian associates are not aware of the consequences
G	Wenn ich sage, ich kann jetzt den Kollegen jetzt mal mit dem Kunden ein Jahr lang eins zu eins reden lassen, dann wäre der Wissenstransfer ein ganz ein anderer als wenn wieder ein Kollege dazwischen sitzt der das aufbereitet. Weil dann ist genau diese Übersetzung unter Anführungszeichen also der Transfer jetzt von der Anforderung zurück zu der Spezifikation der findet dann einfach nicht statt bei den Kollegen, den indischen. Und damit, wenn man das nicht tut, kann man das nicht lernen ja. Das ist genau dieses Thema Sprache was eigentlich da in unserem konkreten Fall die Barriere ist. Und dann noch intensiver um reinzukommen auch fachlich.	The missing contact to the customer leads to a lack of understanding of the whole picture. Information is lost. Language barrier.	No direct contact with the customer. Information is automatically lost.

Evaluation Table H

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
H	Cultural training we call it. It is a small training which is organized in the subsidiary in India. And people are generally sent to the training before the come to the different countries. In Europe. But I did not take it. As I was working with the people for a pretty long time, for six years, so I know the people very very well and I don't think that I have to go for the training specifically.	Cultural trainings are offered in India before an international assignment. But in her case it was not necessary as the knowledge was already obtained.	Cultural trainings
H	I don't think that particular a German course is required but you get the language only when you speak. So there should be such a training.	Maybe trainings to speak and understand German should be offered	Language trainings
H	And that comes only when we also know the German language. Because if they do the customer handling it is difficult for us as it is not our language.	No communication to the costumer. Tasks cannot be performed due to language barriers	Language barrier
H	The thing it is not clear because of the language barrier I think. But because of our colleagues they keep us clearly informed. And we can ask them again and again. They are patient in explaining.	As there is no communication with the customer the Austrian employees have to inform their Indian colleagues	
H	It was so bad at the beginning but I can see lot of changes in the last three years. Lots of change. Many colleagues improved drastically. They are speaking very well English. When I was fist here this was not the case. It was pretty difficult	Three years ago communication was really difficult due to the lacking English skills in Austria. Now it has improved	
H	Yes, yes. This is a very big difference from India to Europe. I say it is a little bossy in terms of supervisors. (Laugh) But here I see that a supervisor sits with us, he sits beside us and does the same type of work. No big barriers, no divisions. It is a flat organization here	The organization in Austria is more flat, with fewer barriers. Supervisors might be working with the team. In India more hierarchy	Hierarchy

	whereas there it is a high hierarchical architecture.	levels, more bossy.	
H	No, actually we have a lot of good, friendly colleagues in India. Ok, apart from being so professional and so of studios into work we have lots of fun activities also. So that goes very smooth.	Cooperation and supporting each other	Masculinity/Femininity
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
H	To come out of... I mean I have never been somewhere outside Asia. So I wanted to come and actually it was a chance as I was working for company XY.	Working outside Asia is an opportunity and a great chance	International assignments as motivational factor
H	Yes. Very much. It is very motivating. And it is always good, you know, you can make out the difference. How does it feel working here. What is the difference. You know it clearly. So it is really motivating if you work here.	It is very motivating to work directly in Austria and you get to know the environment and the differences	
H	Maybe sharing a task like not the same task to Vienna and the same task to India. Maybe there should be an exchange of such things.	More trustworthy tasks should also be given to the Indian employees	Involvement
Hö2	Yes, definitely. We would like to see that and be involved.	Indian employees also want to be included in the process with the customer	
H	Because opportunities are just like that and there is also big money when you change. So people are not so stable. They don't stay in any organization for more than 2, 3 years.	Indians often change their work in order to receive more money	Fluctuation – knowledge is lost
H	And the organization is spending lot of money on training. I suppose it takes at least one year for a person to work to 80 to 90% perfectly on any project. And if they are gone after one year the organization would have invested a lot of money on trainings for him. And if they leave they lose a lot of money. They would have to recruit a person, train them to a certain level. And of	Organization is investing a lot of money, time and effort in training a person. If they leave they have to start again and motivation might not be that high	Fluctuation – Knowledge is lost, motivation decreases

	course this is effecting the motivation of the person who trains that new recruit		
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
H	Maybe sharing a task like not the same task to Vienna and the same task to India. Maybe there should be an exchange of such things.	More trustworthy tasks should also be given to the Indian employees	Cooperation
H	Yes, definitely. We would like to see that and be involved.	Indian employees also want to be included in the process with the customer	
H	May not be the level of equal but the trust to the extend where they are sharing me a task. If they share me a particular task they trust me that I can do it. But not to their level I guess.	Limited trust. No equality	Limited trust. Feeling superior
H	See I told you like certain tasks ok our knowledge so just let us continue doing this, instead of thinking in that way why don't convey a clear info once to them. A clear knowledge transfer so even they can perform. This part is missing I think.	Particular tasks are not shared and the knowledge is not transferred	Particular tasks and info is not conveyed
H	No, for a particular type of a task which is always being done at Vienna. It has always been done at Vienna so that shall be continued. People think like that. They don't transfer the knowledge.		
H	May not like we perform better, maybe they are still not so confident in transferring it. Trust is not .. it is not enough. Maybe we do have to build up the trust level more to get it transferred.	Trust and confidence is missing to share certain tasks and knowledge.	
H	Yes, we should prove, I think, yes they are capable of doing it, let us transfer it. I think in the last couple of years it is being happening, may not fully but at least functioning.	Prove of capability in order to improve trust	
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
H	Yes, when I come I can see the people. So far I was mailing, talking per telephone and now I see ok.. they are	International assignments help to get to know the people	Face-to-face contact

	normal people. I will be working with them. Instead of knowing them only through mails and calls. When I meet them directly and ask any question directly to them that is really a good feeling.	personally not just per Mail or phone. Questions can be asked directly.	
H	Because I know everybody in the team now. Everybody knows that I'm coming here. This is all organized, so for me there is no problem at all.	Knowing each other enhances cooperation	
H	Yes when we know the people, when I know you. There is a difference.	Work is also enhanced after an assignment	
H	Email, because even the people here are not so comfortable to use English. So I'm not sure whether the info I'm conveying is completely reached to him. So I always feel that Email is better.	Email is used to make sure that the counterpart understands the message correctly	Email – Telephone – language barrier
H	They speak directly to the customer so they will know exactly what is the problem. People go to the test drives the see that this is the problem. They take us to the car, they show us. This is the software we integrated. This is the one we are going to do that. So it is a real time feeling. So it is really good.	International assignments help to get a real insight of the end product and the problems	International assignments help to understand the context

Evaluation Table J

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
J	Hmm.. few things I heard from my friends. I read some documents and ppts but I didn't attend any separate intercultural program.	Knowledge about culture was attained through friends and documents no training	Cultural awareness
J	I: Was it offered to you? J: No.	No cultural training was offered	Cultural training
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
J	No, this opportunity I got it fortunately	Great chance to come to Austria	International assignments as motivational factor

J	They are treating me as a friend not like a colleague. I'm really really happy with me team.	Colleagues are very supportive	Work atmosphere
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
J	I: Hm. And do you have the feeling that they trust you as an engineer? J: Yes. I: So there are no issues? J: No issues. I: And do you receive all the info you need? J: Yes yes.	Feels trusted and receives all information	Trust and knowledge transfer
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
J	Yes, of course the deputations are very very helpful for me to enhance technically as well as to interact with the local colleagues and also it is good to get to know their working culture and also experience their delivering software to the customer. So this assignment is really really helpful.	International assignments improve transfer, getting to know the culture and enhance technical knowledge	International assignments
J	Yes sure. The lessons and the experiences which I have learnt here, surely it will be helpful for me	Experiences are also helpful after return	
J	Telephone is the best	Telephone is the best tools as information is received and answered immediately. No waiting time.	Telephone is faster
J	Sometimes we mail the person should do that and that. Sometimes they will read it sometimes they will do it much later.		
J	Yes. If we make a call to them we will see, they will answer immediately. So it is better.		
J	Yes of course .Knowledge transfer is a little bit missing because of this distance because I was offered to come to Vienna I was told if I need any clarifications then I can go to them and ask. So the information is transferred very clearly and within a short time. Suppose if you are in India, of course	With international assignments the knowledge transfer is enhanced as it is direct, clearly and within a short time. Due to geographical distance sometimes no	International assignments reduce geographical distance and enhance transfer

	they will explain but due to the distance.. there is sometimes no knowledge transfer.	knowledge is transferred	
J	Maybe more meetings or else. That also the colleagues from here can come for one or two weeks for business trip that they can share the knowledge.	Business meetings from both sides enhance knowledge transfer	Face-to-face contact

Evaluation Table K

TN	Paraphrase	Generalization	Reduction
Category 1: Cultural differences and barriers due to the distance			
K	Yes it works out fine but challenges are different in regard to what is here and what is in India. Let us take here.. here ok the experience is relatively higher than the average experience in India	Challenges and levels of experiences of the subsidiaries are different.	Different experiences and working style
K	And to bridge this gap one of the strategy is .. India is CMMI Level 5 certified where it is strong on process. Whereas here it is something like CMMI Level 3 or so. So we feel that this gap can be bridged with this higher process manageability. And because of these two differences many times there are conflicts. I say it takes so much time to do something and the other side says that is takes less than that.	Different level of certifications. More of process work and therefore more time is needed in India.	
K	Because we have some additional processes which need to be followed and also additional set of quality assurances and also inspections and other things which happen maybe from the quality department. And other things. And also some amount of effort towards tracking the improvement bla bla bla because CMMIL level 5 calls for all these things.		
K	And sometimes it is very difficult to make the person on this side	Conflicts because of lack of understanding	

	understand.. many times there are conflicts. Here they say I can do it in 5 days and the other side will say 6 days. And then there will be (laugh) .. some discussions on that.		
K	yes challenges are in India it is very difficult especially in Bangalore to.. how people are bonded to an organization. Because there are a lot of opportunities outside and there are a lot of companies setting base in Bangalore. And especially two to three years of experience people.., one it is very hard to source them second one is that we also lose them. So this is a big challenge.	Lots of job opportunities, fluctuation is high. Knowledge is lost	Fluctuation
K	Definitely. See the point is.. whenever you have one a handshake, definitely there is a high possibility .. when drop this to this.. something gets lost.. so this too happens. That is sometimes the information is that maybe not needed in downstream. But people only if they know a product perspective than they can bring in more value addition. Otherwise it becomes like.. they don't know what they are doing, just the instructed: they do it. So yes that is one challenge.	Due to the language barrier an intermediate person must be involved and therefore information is lost.	Language barrier
K	Why its need to be done what was the background of this, what was the discussion made with the customer ..maybe it is because of the translation or maybe it is because of priority or maybe other reasons. Yes. That is a gap definitely.		
K	And one point I also want to say is some people have that perception of that old India. Maybe 80s or 90s, early 90s. It is not that now.	Old perceptions of India	Perception
K	No that not but they don't have the current capacities or and they don't know how India is. That perception that is coming from the 80s or the 90s is still carried. So that has to be	Perceptions are not correct and can be corrected with intercultural trainings	Intercultural trainings

	changed. Maybe that can be strengthened with more intercultural trainings and bla bla bla.		
K	Hm.. yes this is also a point which I need to take up when I go back to India because in India we are giving an intercultural training Germany... (laugh) Not specifically Austria. We see a lot of differences. So it is important that we have a special dedicated intercultural training for Austria	Intercultural training in India is given for Germany not for Austria. This has to be adapted.	
K	Ok work atmosphere it's like in India its more vibrant I would say. It's like here you have a very stipulated amount of time and that is where you stay in office for 8 hours and maybe more than 8 hours than you get full time paid and also we are supposed to stay a maximum of 10 hours in the office. So you will have some framework. In India more or less we don't have this work time concept. And also we don't have this.. what do you call .. stipulated 10 hours. So many times some people engage in some coffee time discussions and also some other topic discussions and then I can come back to work and then yes some other discussions and also some team bonding and other activities also do happen.	Work atmosphere is different, no maximum working time, people engage is socialization more often and exchange information	Individualism/Collectivism work atmosphere, sozialization
Category 2: Intrinsic as well as extrinsic motivation of sender and receiver			
K	Cooperation level yes we should not look at it as a task that happens. Is that task over next task comes. At least we should see the strategy. How we look at things maybe in a short-term maybe three to four years. Yes it is hard because you don't have very clear forecasts on the projects and other things.	If the strategy of the cooperation is clearly communicated the motivation is increased	Intrinsic motivation
K	It is important especially if you deliver a product if there is ownership yes .. what I do I can see somewhere on the road. Oh I see what is	Involvement and knowledge of the end product as	Intrinsic motivation

	happening, why it is needed. Than definitely when there is an ownership definitely there is more quality, more valuation. And all these things come with the knowledge of the end-product.	motivational factors	
K	Yes, one is as I told is trust and also long-term vision, how do we approach this. Maybe down the line I maybe see that kind of activities. Maybe this is how these set of people from India can contribute in this and this is the way people from Austria can contribute. So end of the day we jointly have to work on a task. Otherwise it becomes very difficult. So we can enhance this as I told with some amount of exchange programs and also some amount of strategy visits and some amount of long-term plan. So with all these things definitely we can enhance this		
K	There are three things. One is as you told definitely an employer motivation. He gets to know a different culture, he gets to know a different working style, yes bla bla bla and it also enhances his know-how because yes in India we can do many things with software but with a system yes there are some limitations. Because yes you have acers here and you project ability and the equipment. So that is one of the reasons. Second one is yes a person also looks at a financial benefit what he gets out of this. And third one yes whenever he has an onside opportunity he also believes that he is also progressing his career.	International assignments as motivational factor: 1) New culture, working style new Know-how 2) Financial benefit 3) CV enhancement	
K	If we don't give them this kind of an opportunity definitely we will lose this person. Because in India yes as I told there are many many organizations and if not here we will definitely go to another organization. People from outside approach with	If an Indian associate is not deputed he will change the organization. Motivational factor.	

	this .. so this is one of the reason. I will send you to America or I will send you to another destination. So that is also an important factor.		International assignments as motivational factor
K	The person will be more happy if we say yes you will have to take on an assignment outside for three month rather than if we say no.		
K	yes challenges are in India it is very difficult especially in Bangalore to.. how people are bonded to an organization. Because there are a lot of opportunities outside and there are a lot of companies setting base in Bangalore. And especially two to three years of experience people.., one it is very hard to source them second one is that we also lose them. So this is a big challenge.	In Bangalore many organizations are located which offer good conditions to well experienced employees	High fluctuation
Category 3: Interpersonal, dispositional as well as inter-organizational trust			
K	There are a number of companies. Yes so with this, if a person does not see growth or if a person does not see opportunities or if a person sees that ok his set of activities are very limited and very very short-scoped then it is very difficult to hold him. And end of the day what happens is we get into a cycle of new set of people and when there experience comes to the same level and again trust building and the part is that we should look at a long-term perspective: what will be our vision for five years.	Lots of job opportunities for Indian employees therefore fluctuation is high. New staff has to be hired and trust has to be developed again	Fluctuation
K	As in when people change there is a way of trust building and when you see something is happening and then you see a change. Maybe it is because of the individual aspiration of the person or maybe it is.. enough of reason. Yes trust is also one important aspect.	Whenever employees leave and new ones are hired the circle of trust building has to begin from the start	
K	That depends how well your level of trust is. If the trust is good it is better just to call up and you know that the	Choice of communication medium depends on	Interpersonal trust – communication medium

	other person if I say something he will act on it. Sometimes even a person sitting next to me writes an Email. (laugh)	level of trust	
K	Definitely in India it is if somebody writes an Email and also cc to somebody definitely they feel they are not trusting and that definitely is that.		
K	It is obviously whenever you have organization and work split definitely that is what is going to happen. So if we have good trust built and also if we work as a team maybe this kind of opportunity we look at how we can learn lesson out of this mistake rather than pointing this was what he did or this is what he did or he went wrong here.	If trust is established mistakes can be productively discussed and lessons learnt are effective	Interpersonal trust – feedback-loops
Category 4: The degree of information richness chosen by the investigated MNE			
K	It's many times seen that ok if a person comes to India it is like a week and not many people come, I'm not saying for such a long duration maybe, but at least for a short duration come to India. This has also be combined in this strategy.	More equal exchange would be helpful. International assignments are one-sided. More Indian employees come and for a longer duration	International assignments – both subsidiaries
K	Not many come. In my project ok at least from the other side maybe six to seven if we come. Maybe in two years we maybe get one associate form here coming.		
K	At least if we have some people coming there.. there is definitely a change once they come there and they see and understand what is the mindset of their thinking in that direction and why they are acting this way. And what are their challenges. Many things cannot be documented, you have to experience them. And that is one important aspect which one should also see.		

K	Yes. Yes. Definitely. To understand what is important we also need to feel it. We also need to experience it. I'm not saying ok, leave your family here and come to India for two years, three years. At least if a person comes for one week his perception definitely changes. Many things.. the reaction sometimes happens because of perception. So those kinds of things can be changed. So this is what we also need to look at.	With international assignments the mindset, perception and thinking changes. Many things have to be experienced and cannot be transferred- tacit knowledge	
K	That depends how well your level of trust is. If the trust is good it is better just to call up and you know that the other person if I say something he will act on it. Sometimes even a person sitting next to me writes an Email. (laugh)	The choice between Email and telephone depends on the level of trust	Trust influences choice of communication medium - Telephone/Email
K	So yes maybe I can definitely understand for documentation purpose and for the purpose of things that need to be documented. Yes definitely there is no run away from that, we need to do it. But some things which can be asked just by calling up a colleague. ... we should do it.	Email is good for documentation. Phone is easier and more direct	
K	And also some workshops. This is also important. Because it is better that once in a while we sit together and sort out all our operational points. Some things are maybe pushed from one side maybe there is some operational issue where it is not handled this way.	Workshop to enhance exchange and to foster discussions	Workshops

Appendix D – Interview Transcripts

I: Interviewer

A: Teilnehmer A

Position: Entwickler

Interviewdatum: 03.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 35 Minuten

I: Wie lange bist du schon bei Firma XY?

A: Bei Firma XY direkt oder auch bei Leihfirmen?

I: Auch bei Leihfirmen.. schon länger gel?

A: Ähm..des is Mai 2011

I: Hm..Und was hast du seitdem alles gemacht. Also hast du Positionen auch gewechselt oder war das immer die gleiche?

A: Also die Stellenbeschreibung is dieselbe aber allerdings innerhalb der Position is halt sehr variabel auslegbar.

I: Hm

A: Es is zwar immer Softwaresystemdesigner aber wos man dann mocht des unterscheidet sich dann immer stark.

I: Hm.. ok. Und arbeitest du in deinem täglichen Arbeitsalltag viel mit Indien zusammen nehme ich an?

A: Ja

I: Was sind da so deine Berührungspunkte?

A Also das is einerseits mit unserem Integrationsteam, wenn da was nicht hinhaut dass man de dann supportet und schaut dass die Softwareablieferung drin is und wenn no was eingebaut werden muss . Das is andererseits mit da indischen Funktionsentwicklung, teilweise san Pakete komplett in Indien, teilweise is nur a Teil drinnen. Wenn dann da Chef der in Deutschland oda Österreich sitzt ka Zeit hat, muss ma halt mit denen das abstimmen.

I: Ok, das heisst Sie machen die ganze Programmierung? Oder wie läuft das ca? Für einen Laien? (Lachen)

A: Ja also sie sollten die Programmierung machen, ja. Aso ja.. im Endeffekt läuft es so... man gibt ihnen a ganz a genaue Spezifikation vor, kriegt dann ah Programmierung retour, schaut dann no mal drüber, ändert noch a mal und dann geht das dann irgendwie rein..

I: Ok. Warst du schon mal in Indien?

A: Nein, noch nicht.

I: Ok. Ist dir die Indische Kultur vertraut?

A: Ja.

I: Habts ihr da so ein Training gehabt gel?

A: Ahhh...(überlegt) ja.

I: Hm..

A: Ganz zu Beginn (schmunzeln)

I: Ok (Lachen)

A: Is scho a bissi her. (Lachen)

I: Glaubst du dass das Wissen über eine andere Kultur ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit ist?

A: Das ist definitiv sehr sehr wichtig, wei ma bei den indischen Kollegen sehr sehr aufpassen muss wei das Verhältnis is halt a ganz a anderes. Das heisst wenn i was sog dann wird net drüber diskutiert sondern der macht des wirklich. Eins zu eins. Also da muss ma sehr sehr aufpassen was ma und wie ma was formuliert und was ma dem sagt.

I: Ok.. hast du das Gefühl dass sie dich auch fragen wenn sie was nicht verstehen?

A: Ja.

I: Echt?

A: Ahmm. Jaaa.. beim Integrationsteam. Bei der Funktionsentwicklung hab i das Gefühl eher dass die eher da mim Kopf nicken und dann kommt irgendwas und dann muss ma uns anschauen was los is. (Hustet) Und dann muss ma halt schauen wie ma hinkommt aba.. es is da Feedbackkanal ..Es kommt aufn Inder an. Es gibt welche die melden sehr gut zurück, mit denen ka ma a diskutieren. Es gibt andere da funktioniert's gor net. Tendenziell is ma aufgefallen .. ähm.. jee. Naja wie soll mas sogen... Wenn a mal heroben (Anm. Österreich) wor geht's besser als wenn a herunten (Anm: Indien) is und je besa dassa heroben einbunden war und eben je mehr dass er dann auch mit uns mitganga asoo sie in des Team eingefügt hat desto besa laufs dann ah als wenn er unten is. Tendenziell laufs am schlechtesten wenn er a) nie heroben war oda b) wenn er heroben is aber nur do sitzt, sich eigentlich so mit den Kollegen net unterhältet, sie da auch nur immer mit Indien unterhältet. Und dann laufs tendenziell am schlechtesten.

I: Hm.. Aber würdest du generell sagen, dass Entsendungen dazu beitragen, dass es besser funktioniert?

A: JA. Definitiv.

I: Hast du da mehrere verschiedene Ansprechpartner oder ..Also wie viel..Also sprichst du immer mit denselben tendenziell oder kommen da immer wieder neue Ansprechpartner?

A: Na des is wechselt eigentlich sehr sehr oft.

I: Ok.

A: Also des is .. gerade in der Funktionsentwicklung hat ma fast net a mal zweimal denselben, ja. Und in der Integration da kommen auch immer wieder neue Leute daher ..Wenn man dann net weiß wos.er weiß ja..

I: Is schon mal generell schwierig..

A: ja ja.

I: Was haltest du generell von der Kooperation zwischen Firma XY in Österreich und Indien?

A: Extrem schwierig.. zum Großteil extrem hinderlich sobalds über Managementebene in Indien geht geht gor nix mehr. Auf Arbeitsebene joah.. sie bemühen sich aba es es fehlt.. Er is Programmierer .. des heisst es fehlt ihm aber alles andere . Ja.. er kann da zwar Algorithmus A nach Schema F herunterbeten aber wennst da jetzt an brauchst .. irgendeine spezielle Lösung ..ah.. der große Kontext fehlt..Also des große Bild.

I: Mh.. hast du da das Gefühl, dass da die Kommunikation net da is zwischen den beiden Partnern?

A: Ahmm.. ich hab da eher des ah. jaa was soll ma sogn.. Kommunikation.. man versuchts ihnen beizubringen .. ma hat des Gefühls sie verstehens dann zu an Teil aba .. Ähm.. Man erklärt ihnen an Teil . dann liegt etwas soweit außerhalb des müsst ma sich dann irgendwie anschauen und des passiert dann. Also irgendwie kommt ma vor, dass das der Wille .. also net der Will vielleicht.. sondern die Fähigkeit se flexibel was zu durchdenken. Aso i habe eine Problemstellung .. ich gehe net nach Schema F vor sondern i überleg ma wirklich was kann i tun damit i das löse.

I: Hm.. und das fehlt? Also da brauchen wir den Österreicher?

A: Ja

I: Was findest du funktioniert bereits sehr gut und was könnt man verbessern in der Zusammenarbeit?

A: In da Zusammenarbeit verbessern könnt ma mal definitiv des das ma schaut was können sie sehr gut, dass sind Jobs die imma wieder nach am selben immer wieder kehrenden Muster zu tun sind, wo ma genaue Arbeitsanweisungen dafür hat. Tendenziell schlecht wird's wenns geht: designe neue Funktionen, ändere in einer bestehenden Funktion größere Anteile..ahmm... gaaanz schwierig wird's bei PRs . also Problemreports vom Kunden, wenn etwas nicht funktioniert, des is tendenziell ein riesen Drama..ahm.. vor allem wenn dann no Management dort unten Wind davon kriegt .. des is extremst mühsam dann.. Asooo .. da da is die Frage der Verhältnismäßigkeit wie die dann mit ernere Mitarbeiter umspringen sehr sehr..

I: Also hast du da das Gefühl dass das Management sehr top-down .. also die Hierarchieebene einfach eine ganz andere is als bei uns? Das heißt die Mitarbeiter werden nicht eingebunden?

A: Ja.. und wo man noch aufpassen muss, des is a extremes Problem.. des hab i in da Funktionsentwicklung a paar mal mitbekommen ahh. ..der FC Verantwortliche is weiblich der PC Verantwortliche is männlich, der FC Verantwortliche is aber der, der sich tendenziell in seiner Funktion besser auskennt allerdings is es dann aber so dass der PC Verantwortliche irgendetwas sagt und des is aber dann Gesetzt. Des passiert dann.. und des is natürlich a enormes Problem..Also da hamma ..des is ganz ganz schwierig, weil ahm .. es is halt dann so .. man muss dann ah selber voll aufpassen wie ma..also noooch mehr als bei den männlichen Kollegen dann noch a mal a Spur mehr aufpassen wie ma was formuliert. Und Und was man dann sagt.. weil wenn ich da einen Funktionsvorschlag runter schick.. ja .. wenn i des nach Deutschland mach dann heisst ok.. diskutieren wir da drüber .. I hätt des so gsehn. Wenn i des dort runter schick .. da kommt der Retourkanal net.. des is einfach a anderes Verständnis. Asoo..

I: Was ist FC? Was ist PC? (Schmunzelt)

A: Des san anfach verschiedene Ebenen.. des eine is des Überding .. das san alle..

I: Das ist PC?

A: Das ist PC

I: Und FC? Ist das sowas wie die Finanz?

A: Na.. FC des is eine einzelne Funktion .. und PC das ist ein Funktionspaket

I: Ok. Also du hast das Gefühl dass die Rolle der Frau da auch irgendwie ausschlaggebend is?

A: Ja. Es is dieses Rollen.. dieses Rollenverständnis uuund auch zum Teil dieses Kastendenken spührt ma a bissl. Des is allerdings nur a Gfühl weil des bekommt ma sehr schwierig bestätigt weil ma net weiß .. wo wie der jetzt steht .. nur bei Mann und Frau . da sieht mans ganz ganz deutlich. Also des merkt man dann schon.

I: Ok. Das merkt man dann an der täglichen Zusammenarbeit?

A: Ja.

I: Wie merkt man das?.. Traun sie sich weniger.. oder?

A: Ja, also es is so dass die Verantwortliche die eigentlich des Meiste dann zu sagen hätte über des, die sitzt in der Telefonkonferenz drin und traut sich dann den Mund net aufzumachen.

I: Also PC ist eine Frau?

A: Die FC ist eine Frau.

I: FC ist eine Frau ok.

A: Und also des is generell so.. also die traun sich dann nix zu sagen.. sagen a mal ja.. dann kommt wieder nix dann fragt man mal: „Was is jetzt?“ Dann kommt man eigentlich drauf.. okee..In Wirklichkeit die hat ja gesagt weil sie sich nicht nein sagen traut. Und weil des..es geht gor net das ses macht.. und des is halt dann extrem mühsam..

I: Das glaub ich ja. Warst du eigentlich da als der Prozess ausgelagert worden ist?

A: Ja, ganz frisch.

I: Wie ist das so abgelaufen? Wie war die Übergabe? Hast du da vielleicht eine Ahnung?

A: Des wor.. eigentlich ham mas einenhalb zwei Wochen vorher gehört.. das ist passiert.. dann ist ein Termin anberaumt worden.. am Tag vorher am Abend für nächsten Tag in der Früh .. ah gleichzeitig in Wien und in der Stadt xy (Anm: Stadt des Hauptsitzes) und wo auch immer noch ja. Da is dann mit Audiokonferenz und und und Leute und Sprecher vor Ort und dann is dann halt .. Ich glaub des wor der Herr XY damals..is angetreten und hat gesagt: sooo Translocation Konzept.. das und das nach Indien, das und das von Deutschland nach Österreich, das und das von Österreich nach Deutschland. Und des wors dann. Und dann is uns so gsagt worden: so fertig! Und jetzt ham mas.

I: Ok.. das heisst es wurde einfach nur kommuniziert und Punkt.

A: Ja.

I: Und dann kamen die Inder und es wurden ihnen die Aufgaben übergeben.. oder?

A: Ja.. dann dann is halt bei uns .. dann is angfangen worden des denen die Aufgaben zu übergeben.

I: Hm..

A: Ah.. tendenziell.. i kann jetzt net sagn wie gut oder schlecht dass das gmocht wordn is des weiß i net mehr. Weil i selba hab nix runter übergebn müssn. I hab aus Deutschland übernehmen müssn.. Des

war .. nicht sehr leicht, weil natürlich die Kollegn.. ..es is so: de fühl'n sie vorn Kopf gstoß'n. Jetzt kann i ma vorstell'n. Jetzt dann als Österreicher kommst mit den Deutschen no eher zurecht. Des.. wenn ma sich dann den Rest anschaut kann ma se warhscheinlich denken, dass da warhscheinlich dass da dann einiges an Know-how net mit runter gwandert is.

I: Das glaub ich sofort ja.. ist auch Thema meiner Arbeit (schmunzelt)

Haben da dann auch Leute ihren Job dann verloren? Oder haben sie einfach neue Aufgaben bekommen, von einem Tag auf den anderen, oder..

A: Also soweit ich es weiß hat keiner seinen Job verloren, man musste sich im Unternehmen neu ausrichten, dass heißt das ist dann wirklich so gewesen...OK: du hast jetzt deinen Stellenmarkt, such dir was solange du nix hast kannst du noch da bleiben aber tendenziell: such da was Neues und schau dass du dort rein kommst.

I: Ok. Weißt du vielleicht jemanden dem das passiert ist?

A: In Deutschland oder in Österreich jetzt?

I: In Österreich

A: Ja das ist zum Beispiel der xy und der xy. Die waren Testsoftwareentwickler und haben dann ihre Aufgaben verloren.

I: Hm. Haltest du diese Auslagerung auch für risikoreich?

A: Defintiv. Also im Endeffekt es ist so, dass die Inder zum Teil..keinen.. glaub ich .. net den Background ham.. also net wissen, dass sie ein sicherheitskritisches System entwickeln. Man is si im Endeffekt net wirklich sicher wie das mit der Haftung dort ausschaut, wer im Endeffekt den Kopf dafür hinhält. Und ich bin ma net so ganz.. Also ich denke es ist mit enormen Risiken verbunden weil a mal schnell was geändert wird und eigentlich kein Mensch a Ahnung hat was das eigentlich für a Querverwirkung hat und der des net durchblickt.

I: Ok. Vertraust du ihnen als Kollegen und als Techniker?

A: Zum Teil. Also manchen ja. Anderen gor net. Also es gibt welche, da musst du jede Zeile nachkontrollieren. Sonst geht des gor net.

I: Hast du aber das Gefühl, dass sie gut ausgebildet sind?

A: Ahm.. Sie sind anders ausgebildet als wir. Des is.. das kann ma so net vergleichen. Ich würd jetzt net sagen ob besser oder schlechter ausgebildet aber: Anders.

I: Hast du das Gefühl, dass seitens Indien die Versprechungen und Deadlines eingehalten werden?

A: Die Deadlines warhscheinlich die Versprechungen eher nicht. Also es wird gesagt ja es wird das gemacht, dass es besser wird, ja es wird etwas getan. Es passiert dann wos am Papier, das ist richtig, ja am Papier da kommt schon was aber es ändert die Situation an sich nicht.

I: Hm.. Hast du das Gefühl, dass du Firmenseitig ausreichend unterstützt wirst in dem Prozess, in der Kooperation jetzt mit Indien?

A: Also ich denke man probiert sein Bestes zu tun.. aber ich glaub halt dass selbst der Abteilungsleiter da nimma durch kommt.

I: Haben sich die Fronten verhärtet?

A: Ich bin ma net sicher ob sich die Fronten verhärtet haben, ich glaub einfach die Front in Indien ist so weich.. das heisst du fährst durch und dann wurs des ja.

A: Ok, dass heisst es wird einfach nichts zurück gespielt an den Gedankengängen, das Wissen dass sich dort so generiert hat da kommt halt einfach nix?

I: Also mir kommt vor es passiert folgendes: Der Abteilungsleiter geht hin, sagt so geht das net, machts es anders. Der indische Abteilungsleiter sagt: „JA“ gibt das seinen Gruppenleitern die sagen: „JA“ und dann irgendwie schlaft das dann ein. Also der gibt dass dann wahrscheinlich weiter und dann kommt nix dabei rauf.

I: Welches Kommunikationsmittel würdest du als effektiv erachten in der Zusammenarbeit. Also wenn du jetzt zum Beispiel ein Email mit einem Telefon und einer Entsendung vergleichst?

A: Also definitiv is a mal für an Inder vorzuziehen wenn er entsandt ist. Das is a mal das Beste. Und dann das Telefon und dann erst die schriftliche Kommunikation.

I: Geht da wahrscheinlich vieles ins Leere wenn du da ein Email schreibst? Also bekommst du da eine Antwort oder ist das dann eher sehr kryptisch... oder?

A: Naja bei einer Email is ma sich nie wirklich sicha ob er des verstanden hat oder net. Da kommt dann meistens net wirklich was gescheites raus.

I: Versteh ich.. Würdest du zum Beispiel Indien einer deiner wichtigsten Aufgaben anvertrauen?

A: (Pause) Nein definitiv nicht.

I: Hast du das Gefühl, dass sie ihre Aufgaben gut erfüllen, in gewissen Bereichen?

A: In gewissen Bereichen schon.

I: Hättest du vielleicht eine Idee wie man den Wissensaustausch zwischen Indien und Österreich verbessern könnte?

A: Man.. (Pause) Man.. Das ist schwierig. Man müsste ihnen diesen.. das dauert extrem lang und man müsste ihnen zeigen wie man da heroben denkt und wie man ein Problem löst. Also der braucht a andere Herangehensweise an sein Ding. Das er des...

I: Da funktioniert der kulturelle Austausch eigentlich gar nicht wenn ich das richtig verstehe? Weil sie zu unterschiedlich sind?

A: Also ich hab hin und wieder das Gefühl, der Inder entwickelt nach Schema F runter und sobald das a bissl davon abweicht geht's nicht mehr. Der bräucht a bissi a flexibleres Denkschema, Gedankenkonstrukt und so weiter dass er a bissl weniger den Prozess bei ihnen unten und a bissl mehr in Richtung selbst ausprobieren, selbst drüber nachdenken und dann vielleicht schau'n wie krieg ich des was i ma da jetzt zamüberlegt hab so rein dass es sauber und abgesichert und alles andere ist.

I: Ja weil der Kunde verlangt wahrscheinlich nicht immer Schema F sondern das muss ja dann entsprechend angepasst sein.

A: Ja der Kunde ist ein Premiumfahrzeugentwickler und der verlangt halt net irgendwas sondern der sagt ich will alles was geht und ich will es da und da und das muss funktionieren und zwar zu 100%. Und nicht anders.

I: Aber hast du das Gefühl, dass Kosten eingespart werden konnten durch diesen Prozess oder was ist eigentlich der generelle Vorteil wenn ihr eh wieder alles in die Hand nehmt wenn es zurück kommt?

A: Also ich hab wieder mal das Gefühl das Kosten wieder mal am Papier eingespart worden san. Also ma sieht ja die Stunden die er für ein Projekt verbringt damit er des dann gesund betet net auf der Ablieferung drauf. Das heisst in Indien wenn ein Funktionspaket abgeliefert wird dauert Hausnummer 50 Stunden in Indien, des kostet mal indischem Stundensatz so und so viel, würde aber laut österreichischem/deutschen Stundensatz so und so viel kosten. Des is a Faktor irgendwas dazwischen. Doch was ma net sieht is das im Projekt drinnen wahrscheinlich die 50 Stunden noch a mal angefallen sind für denjenigen der des betreut hat oder in Österreich. Nur: Des sieht ma net. Des wird anders abgebucht. Darum sieht mas nicht. Das heißt nach oben hin siehst kosteneffizient aus es kommt nur net rüber.

I: Hast du das Gefühl, dass wenn die Übergabe besser abgelaufen wäre dass es besser auch jetzt funktionieren würde?

A: Ich denke wenn die Übergabe besser abgelaufen wär hätts am Anfang wahrscheinlich a bissal weniger Brösel gegeben aber des Denkschema das wär dasselbe.

I: Also ist es so eine Art von Know-how eigentlich das man gar nicht weiter kommunizieren kann? Das ihr da habt?

A: Ja, es ist einfach a Ausbildung. Der arbeitet einfach wirklich fix des runter und wenn man ihm sagt du da aber machs a bissal anders dann is vorbei. Also des geht einfach net. Und des is dann natürlich für uns extrem schwierig vor allem is der Prozess in Indien ja schon.. also in Indien brauchst a Unterschrift von einem Abteilungsleiter wenn du ein Teil aufschrauben willst um da drin was zu messen. Bei uns brauchst an Schraubenzieher.

I: (Lachen)

A: Du musst da halt zutrauen was da tust.

I: Ja ja eh. Aber da sieht man schon, dass in Indien alles sehr reguliert is und eigentlich gar nichts.. eigentlich schon vom System her nicht .. dass es gar nicht gefördert wird eigentlich selbstständig zu arbeiten und denken.

A: Ja und es ist so wenn ein Mitarbeiter da unten an Fehler macht in seiner Codierung und se net vorher überall abgesichert hat dann is a mal gleich .. scho a Patzen von seinem Gehalt weg. Also der hat des in seinem Gehalt drinnen.

I: Echt?

A: Ja. Die haben All-In Verträge und da dann irgend so an Anteil .. wenn der an Codierfehler macht.. dann putz weg. Und natürlich deshalb fragen sie dann auch wegen jedem Punkt nach, weil der sich natürlich absichert. Weil wenn wir jetzt des falsche ansagen geht's net auf erm. Macht er was falsches, fällt's auf ihm zurück.

I: Alles klar. Das erklärt natürlich vieles. Weißt du auch ob Inder dann gekündigt werden, wenn so etwas passiert?

A: Des bekommt ma so eigentlich net mit denn da heisst auf einmal so ja dann.. und dann kriegst a good bye Email aber man weiß net warum der jetzt eigentlich geht ob der jetzt freiwillig geht oder gegangenen worden is, des kommt aus der Organisation eigentlich nie raus ja.

I: Hm. Hast du das Gefühl, dass es dir auch mal was bringen würde wenn du nach Indien kommen würdest? Für die Zusammenarbeit? Oder bringt es eher was wenn sie herkommen?

A: Es bringt eher was wenn sie heroben bei uns sind. I mein ich werd irgendwann a mal runter gehen, das sicher. Aber es bringt eher was wenn sie heroben da bei uns da sind. Weil wenn Leute von uns runter fliegen ob des so viel..

I: Versteh.

A: Ja die Übergabe und die laufende Zusammenarbeit is halt einfach schwierig..

I: Versteh. Das kann ja manchmal schon schwer sein, wenn jemand gegenüber von jemandem sitzt aber wenn man immer wieder unterschiedliche Kommunikationsmedien ergreifen muss um jemandem etwas zum zehnten mal zu erklären..

A: Ja vor allem es gibt extrem viel Reibungsverlust. Es fehlt dann auch einfach an Qualitätsdokumenten. De san dann einfach net da oder es hängt dann einfach irgendwas drinnen aber es fehlt halt oft die wirkliche Aussage: Also geht's jetzt oder geht's jetzt net. Im Endeffekt: er hat dann alles abgearbeitet, kommt durch sämtliche reviews durch.. in Wirklichkeit sagts nix aus.

I: Und er hat keine Probleme mit den Vorgesetzten

A: Nein, natürlich nicht.

I: Das ist oft sicherlich nicht leicht. Würdest du dir manchmal wünschen mehr österreichische Kollegen wünschen, wenn man das jetzt irgendwie so sagen kann in dem Zusammenhang? Zur Entlastung?

A: Es würd ma schon reichen wenn der dort unten des performt ja. Im Endeffekt könnt ich mir schon vorstellen wenn man die Entwicklung konzentriert auf einem Standort hätte dass es dann schneller geht und dass es dann billiger is als das was wir jetzt da machen.

I: Das know-how wäre ja dann auch konzentriert auf einem Standort..

A: Ja, wir verbrennen durch des jetzt, es gibt irsinning viele Reibungsverluste weil jeder sein Wissen bei sich gespeichert hat und die Systeme untereinander nicht kennt.

I: Was heißt das?

A: Naja, es gibt unterschiedliche Kunden und jeder brauchts a bissler anders und wenn man die Spezifika vom Kunden net kennt.

I: Und der Inder programmiert alles?

A: Ja der programmiert alles. Der macht tendenziell für jeden Kunden was. Und dann gibt's da diesen feinen Unterschied. Und dort knallts.

I: Da muss man wieder umdenken.

A: Und da die Inder.. Schema F.. hmmm. Ich hab des jetzt so gmacht..

I: Jetzt mach ichs wieder so (schmunzelt)

A: Jetzt mach mas wieder so (lacht) Und dann hat der Kunde eine Funktion drinnen die der eine Kunde so will aber dieser sagt dann: Sicher net, ja. Und des geht gar net und dann baust es wieder raus.

I: Interviewer

B: Teilnehmer B

Position: Entwickler

Interviewdatum: 04.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 30 Minuten

I: Wie lange bist du schon bei Firma XY?

B: 2 Jahre

I: Wie lange arbeitest du bereits in deiner heutigen Position?

2 Jahre

I: Warst du bereits in Indien?

B: Nein, leider.. aber sicher demnächst.

I: Arbeitest du in deinem täglichen Arbeitsalltag viel mit Indien zusammen?

B: Ja, in Zukunft dann schon

I: Was sind da so die Berührungspunkte?

B: Ja die gemeinsamen Aufgaben. In Zukunft werde ich dann die LIN-Umsetzung machen eben mit Indien zusammen. Also mit den indischen Kollegen. Und ja, da wird dann in Wien analysiert und spezifiziert und in Indien hauptsächlich umgesetzt. Also die Vorarbeit wird in Österreich geleistet. Also konkret heißt das, in Österreich wird die Vorarbeit geleistet, codiert wird in Indien und getestet wird wieder in Österreich. Der Kundenkontakt ist vor allem in Österreich. Die Inder schreiben dafür den Code.

I: Also es wird demnächst eine neue Aufgabe nach Indien übergeben? Oder wie ist hier der genaue Ablauf?

B: Also die Inder arbeiten schon daran aber da der Kunde aufgrund der Sprachbarriere keinen direkten Kundenkontakt mit einem Inder haben möchte, wird eben hier jemand eingesetzt.

I: Das heißt, die Aufgabe bleibt weiterhin in Indien aber du wirst das Sprachrohr zum Kunden dann?

B: Ja also schon auch die Spezifikation und Analysen sind dann schon meine Aufgaben aber die eigentlichen Codierarbeiten werden von Indern durchgeführt.

I:Ok. Aber diese Aufgabe war bisher ganz in Indien?

B: Genau. Also die hat ein Inder betreut.

I: Ok, dass heißt dir werden jetzt Aufgaben aus Indien zurück nach Österreich übergeben?

B: Genau.

I: Und wie wird das ablaufen?

B: Indem die Aufgabe übergeben wird. Und ich die Tätigkeiten von einem Inder übernehme die er bisher durchgeführt hat.

I: Ja. Und in welcher Form wird das passieren? Also kommt er her oder fliegst du nach Indien oder läuft das über Telefon, etc?

B: Ja das ist noch nicht fix aber zuerst wird versucht es mittels Telefonkonferenz zu übergeben und wenn das nicht ausreichend ist, wovon auszugehen ist, dann werde ich für eine gewisse Zeit nach Indien gehen.

I: Für wie lang gehst du dann?

B: Das steht noch nicht fest.

I: Warum wurde diese Tätigkeit zurückgeholt?

B: Zunächst war geplant dass noch mehr ausgelagert wird. Aber durch die kulturellen Unterschiede will der Konzern nicht, dass die Inder mit dem deutschen Kunden zusammenarbeiten. Grund: Sprachbarriere, Unterschiedliche Arbeitsweise, Kultur... Ja und natürlich auch das fehlende Wissen in Indien. Das Know-how ist einfach in Wien.. Ein weiterer Grund ist sicher die viel höhere Fluktuation in Indien.. Grund dafür ist, so hab ich das gehört, dass Firma XY in Indien 1/3 weniger zahlt als die dortige Konkurrenz.. da kann man sich natürlich schon vorstellen, warum so viele nach ein, zwei Jahren die Firma wechseln. Firma XY hat einen hohen Bekanntheitswert mit Sicherheit.. nach der Einarbeitung wechseln sie dann.

I: Ist dir die indische Kultur vertraut?

B: Ja aber auch erst jetzt durch Firma XY. Also es gibt eine eintägige Schulung wo die indische Kultur vorgestellt wird und auch ein bisschen erklärt wird.. oder besser gesagt warum sich Inder in gewissen Situationen so verhalten wie sie es tun. Es wird dort sehr stark auf kulturelle Unterschiede eingegangen. Das macht durchaus Sinn.. weil man dann gewisse Dinge im Alltag oder in der Zusammenarbeit mit Indern dann besser versteht.

I: Hm. Was sind da so die Themen? Also wo hackt es in der Kommunikation?

B: Ja zum Beispiel, dass Inder grundsätzlich immer mal ja sagen.. auf die Frage ob sie alles verstanden haben... sich das selber anschauen und die Fragen kommen dann meist erst ein, zwei Wochen später. Aber das ist dann oft so, dass da eigentlich schon der Ablieferungstermin ist. Im Grund kommunizieren sie halt anders.. fragen nicht gleich direkt wie in Europa üblich sondern ja.. Auch die Frageweise der Inder ist einfach anders. Auch Bitten werden ganz anders formuliert.. also die Anliegen werden so stark umschrieben, dass man oft gar nicht erkennt was der eigentliche Wunsch ist. ZB: Wenn ein Inder möchte, dass man eine Bestellung für ihn durchführt fragt er nur indirekt nach der Telefonnummer.

I: Hast du das Gefühl, dass Inder auch kulturelle Trainings machen? Also das ihnen das auch bewusst ist dass sie mit einer anderen Kultur arbeiten oder hast du den Eindruck das darauf wenig eingegangen wird?

B: Ja bevor sie herkommen haben sie in Indien auch ein Training. Da werden sie halt darauf vorbereitet.

I: Glaubst du, dass das Wissen über eine andere Kultur ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit ist?

B: Ja mit Sicherheit. Das Verhalten im Arbeitsalltag ist einfach schon mal unterschiedlich. Und es ist natürlich wichtig, dass man die andere Seite dann auch versteht. Wenn man das nicht tut, kommt es zu Missverständnissen und auf längere Sicht dann zu zwei Seiten die dann halt irgendwie unzufrieden sind.

I: Und dem kann man durch interkulturelle Trainings genug vorbeugen?

B: Naja diese Trainings sind einmal eine Basis. Die helfen vor allem um zu verstehen warum sich Menschen aus anderen Kulturen in gewissen Situationen anders verhalten.

I: Welche Unterschiede hast du von der Arbeitsweise zwischen Indern und Österreichern festgestellt?

B: Hm..naja zum Beispiel reagieren sie immer gleich verschreckt wenn man sie fragt wie es voran geht oder ob sie etwas verstanden haben.. da klicken sie immer wie wild am Bildschirm herum als würde gerade der Vorstand höchstpersönlich hinter ihnen stehen (lacht).. dann lass ich sie dann auch mal in Ruhe einen Überblick gewinnen.. ja und was mir auch immer wieder auffällt ist, dass die Inder immer lange Pausen machen. Also die verschwinden dann mal zusammen für ne halbe Stunde, Stunde in die Kaffee-Lounge um sich zu unterhalten. Das mutet dann schon etwas komisch an.. von uns verwendet die nie jemand.. außer vielleicht wenn sich Gruppenleiter mal besprechen.

I :Was hältst du so generell von der Kooperation zwischen den beiden Standorten?

Es läuft leider nicht den Wünschen entsprechend.. Aufgrund dessen dass die Lohnkosten niedriger sind in Indien macht das für Firma XY grundsätzlich Sinn Arbeiten auszulagern es ist aber auf der anderen Seite halt schwierig für Indien weil sie einfach nicht dieses Wissen haben, dass einfach in Firma XY in Wien oder in Deutschland schon seit Jahren mehr oder weniger bereits im Unternehmen vorhanden ist. Das heißt die fangen grundsätzlich.. oder haben grundsätzlich bei Null angefangen. Da wurde halt eine Übergabe gemacht wo den Leuten in Wien mehr oder weniger gesagt wurde ab .. in zwei Wochen machst du etwas komplett anderes, weil deine Aufgabe geht nach Indien.. Dadurch wurde natürlich auch Angst geschürt, dass der eigene Job vielleicht gefährdet ist. Die Inder kamen dann nach Österreich um eingeschult zu werden.. und ja da ist es natürlich fragwürdig, ob alle Informationen übergeben wurden. Mir wurde gesagt.. also ich war ja damals noch nicht da.. dass die Stimmung damals generell von Angst und Sorge geprägt war.. und ja, diesen Rückstand konnten die indischen Kollegen bis jetzt noch nicht aufholen..

Zweite Sache ist, dass es für die Inder teilweise auch schwierig ist weil sie halt nur Aufträge aus Wien bekommen und dann halt irgendwas umsetzen. Weil sie halt auch teilweise gar nicht verstehen .. oder auch gar nicht verstehen sollen.

I: Warum nicht verstehen sollen?

B: Ja, weil sie es im Grunde nur codieren sollen. Und.. manche wollens vielleicht auch nicht verstehen. Auch aus Zeitgründen und codieren dann mehr oder weniger das was spezifiziert worden ist.

I: Hast du jetzt immer noch das Gefühl, dass die Österreicher Angst haben, ihren Job aufgrund der Auslagerung zu verlieren?

B: Gesamt gesehen für den Standort mit Sicherheit. Wobei ich glaub, dass sich diese Angst mit den Jahren jetzt schon ein bisschen zerschlagen hat. Aber zu Beginn war das bestimmt ein Faktor. Weil dann auch klar war, dass konkrete Aufgabengebiete abgegeben werden müssen.. da hat dann natürlich jeder auch ein bisschen Angst, dass dann vielleicht seine Arbeit oder seine Stelle obsolet wird.

I: Was hast du grundsätzlich für ein Gefühl könnte man verbessern und was funktioniert bereits sehr gut?

B: Also wirklich sehr gut funktioniert zur Zeit leider gar nichts. Ja also bei der Kommunikation happert es sicher.. mittlerweile haben sich sicher die Fronten auch schon ein bisschen verhärtet zwischen Indien und Wien. Da die Qualität leider oft nicht der entspricht die man sich erwartet. Und ja verbessern.. verbessern könnte man an vielen Ecken und Enden. Zur Zeit ist es so, dass in Wien halt mehr oder weniger spezifiziert wird oder halt gesagt wir was zu tun ist und sie setzen dann die Dinge eben um. Es ist halt schon ein bisschen so eine top-down Kommunikation..tasks werden delegiert und danach kontrolliert. Und teilweise da sie auch gar nicht wissen, was sie da im Gesamtsystem tun passieren auch sehr viele Fehler. Also nur sehr wenige indische Kollegen haben ihre Aufgaben alleine im Griff. Und es wird glaube ich auch teilweise nicht konsequent die Umsetzung getestet. Also ja.. das ist halt schon alles ziemlich verfahren.

I: Was wären dann die Vor- und Nachteile der Kooperation?

B: Ja.. wie gesagt, Vorteil dass die Lohnkosten für Firma XY gesamt einfach niedriger sind. Nachteil, der diesen Vorteil dann vielleicht auch ein bisschen aufhebt, ist das wenn die Qualität dann nicht passt und die Umsetzungen dann länger dauern.. ja dann vielleicht im Großen und Ganzen die gleichen Kosten entstehen oder der Kunde verärgert ist wenn die Umsetzungen dann nicht der Qualität entspricht für die die Firma XY ja jahrelang gestanden ist. Ein Vorteil könnte aber bestimmt der sich entwickelnde Markt in Indien sein.. das ist ein sehr großer Markt auch mit vielen Entwicklungschancen. In Zukunft werden sicher Inder für den indischen Automarkt Autos entwickeln. Aber das ist auch eine Angst bei gewissen Mitarbeitern hier.

I: Das der Standort hier reduziert wird und in Indien noch mehr aufgebaut wird?

B: Ja das war auch eine Aussage aus dem Management. Also dass Inder Autos für Inder entwickeln müssen

I: Hast du das Gefühl dass die Österreichischen Kollegen den Indischen vertrauen und umgekehrt?

B: Das kommt glaub ich ganz drauf an. Wenn man länger mit jemandem zusammen arbeitet dann stärkt das halt auch das Vertrauen, wenn dann Punkte korrekt umgesetzt werden. Umgekehrt wenn dann natürlich Punkte immer falsch oder zu spät umgesetzt werden ist das nachher eher der Effekt das man dem Gegenüber nicht mehr vertraut. Ich schau mir die Sachen die da zurückkommen oft schon sehr genau an. Also.. ich hab da halt schon das Gefühl, dass das Misstrauen in die abgeleistete Arbeit der Inder da schon da ist.

I: Würdest du einem indischen Kollegen eine für dich wichtige Aufgabe anvertrauen?

B: Wenn man die Leute kennt ..also von denen man dann auch überzeugt ist, dann auf jeden Fall. Generell ist es schwer wenn man nicht weiß mit wem man zusammen arbeitet. Das Vertrauen ist nicht uneingeschränkt aber es gibt extrem viele gute Leute. Wie eben in Österreich auch.

I: Werden Deadlines und Versprechungen eingehalten seitens Indiens?

B: Hm.. Also zur Zeit eher nicht aber das mag auch am jetzigen Projektumfeld liegen wo generell oft Termine verschoben werden..sehr sehr großer Termindruck auch besteht. Auch sehr kurzfristige Termine gesetzt sind..Also das kann man dann nicht einer Filiale zurechnen.

I: Also kann man dem nicht ganz vertrauen, wenn man jetzt sagt da und da ist der Termin dass der dann auch eingehalten wird?

B: Nein, im Normalfall wird das verschoben.

I: Hast du das Gefühl, dass das Wissen das für die Auslagerung notwendig war auch entsprechend übergeben worden ist und was wurde da unternommen?

B: Naja also Inder sind dann nach Österreich gekommen.. also die Einschulung hat in Wien stattgefunden. .. Naja das Wissen ist bestimmt nicht in dem Umfang weitergegeben worden wie es notwendig gewesen wäre. Da ist halt dann auch das Wissen, dass in den Mitarbeitern gespeichert ist und auch nirgendwo sonst in Ermangelung eines entsprechenden Wissensmanagements.. auch teilweise dann durch Fluktuation oder so auf immer verloren. Und dann muss man wieder von vorne beginnen..da hält sich dann die Motivation verständlicherweise auch in Grenzen. Die Übergabe zu Beginn war auch bestimmt zu kurz. Also das ist einmal grob unterschätzt worden vom Management, die Zeit die das brauchen würde.

I: Wie viel Zeit ist da für die Übergabe anberaumt worden?

B: Puh, ich kann das jetzt gar nicht so genau sagen. Ich weiß das auch nur aus Erzählungen. Das heißt ich weiß keine genaue Zahl aber die sind halt dann rüber gekommen für ein paar Wochen oder Monate und dann sind da halt dann die Punkte übergeben worden. Dann sind sie wieder nach Hause geflogen und ab dem Zeitpunkt haben sie es dann machen müssen.

I: Haltest du die Auslagerung für risikoreich?

B: hm..es hat sich gezeigt, dass durch die Auslagerung sicherlich Wissen verloren gegangen ist. Die meisten Kernkompetenzen haben wir aber nicht aus der Hand gegeben.

I: Fühlst du dich für die Zusammenarbeit von der Firma ausreichend unterstützt?

B: Ich brauche da eigentlich nichts.

I: Was wurde da so firmenseitig unternommen um das gegenseitige Verständnis zu schärfen?

B: Naja wie ich schon erwähnt habe, gibt es zu Beginn ein Interkulturelles Training dass jeder verpflichtend absolvieren muss der mit Indien zusammenarbeitet. Auch die österreichischen Mitarbeiter gehen auf Dienstreisen.. also ja reisen dann mal für ein, zwei Wochen nach Indien um die Dinge vor Ort zu besprechen Ja.. dann gibt's halt auch die Entsendungen..also die Inder kommen umgekehrt auch für längere Zeit nach Wien, also mindestens 3 Monate und bis zu zwei Jahre sind sie dann hier in Wien. Im Sommer gabs dann auch gemeinsames Tennis spielen oder Essen gehen. Auch

ja.. ein paar Gruppenleiter gehen glaub ich ab und zu mit den Indern essen.. so werde sie dann halt auch ins Team integriert.

I: Glaubst du, dass Entsendungen von Indern nach Österreich da auch die Zusammenarbeit verbessert?

B: Ja schon. Also wir könnten es auch noch besser machen. Wenn die Inder dann auch besser eingebunden werden. Also ..man hat schon manchmal den Eindruck, dass sie herkommen ohne irgendwelche Schulungen und dann da sitzen und dann erst recht auch wieder mit Indien telefonieren... ohne dann auch in den österreichischen Arbeitsalltag miteingebunden zu sein. Also für viele indischen Kollegen ändert sich dadurch gar nichts. Also man könnte das sicher auch manchmal besser gestalten. Für die Inder ist das halt auch so ein gimmick ... naja weil sie halt in der Zeit in Österreich sehr gut verdienen und es auch ein sehr guter Eintrag im Lebenslauf ist mal in Europa gearbeitet zu haben.

I: Hm. Welches Kommunikationsmittel würdest du denn für die Zusammenarbeit am effektivsten halten und warum? Also wenn man jetzt vielleicht das Telefon mit dem Email und einer Entsendung vergleicht?

B: Das kommt halt auch drauf an.. ein Telefon ist gut um schnelle Rückfragen abklären zu können.. also Dinge die dann halt auch technisch nicht sehr komplex sind. Also so eher ja/nein Antworten. Mit nem Email kann man dann schon technisch komplexere Themen abdecken also dann zum Beispiel auch Schaltbilder Erklärungen. Ja in meinem Bereich läuft dann vieles über Email.. weil halt viele dann nicht so gut Englisch sprechen .. oder ich sie nicht verstehe (lacht) Die fehlende gemeinsame Sprach ist halt oft mühsam. Persönlich ist dann natürlich am Besten.. weil man dann halt auch das Gesicht zur Person hat. Wir haben dann auch Videokonferenzen.. das verbindet dann Telefon, Email und persönlich quasi .. man kann dann auch den Bildschirm teilen und so.

I: Hast du vielleicht abschließend noch ein paar Ideen wie man den Wissensaustausch zwischen den zwei Standorten verbessern könnte?

B: Ja auf jeden Fall das Einführen eines Wissensmanagements.. das würde auch Österreich.. also dem Wiener Standort sehr helfen. Also eine tool unterstützte Software in der man dann auch vernünftig abspeichern und suchen kann. Derzeit läuft das alles über soziale Kontakte. Also wer kennt wen der das vielleicht wissen kann. Also die Hoffnung ist dann, dass jemand jemanden kennt der hierzu etwas wissen könnte. Da sind dann natürlich auch Rauchpausen praktisch.. da trifft man halt auch Leute die man so nicht so oft sieht. Es ist halt eigentlich fast unmöglich...also echt schwer sich innerhalb des Konzerns sich über ein Thema zu informieren.. also Themen die man halt persönlich noch nicht hatte, dies aber im Konzern sicher schon mal gab. Wie ich schon gesagt hab durch Fluktuation und Mitarbeiterwechsel geht halt doch viel Wissen dann verloren. Alles was nicht konkret in unserer Gruppe passiert ist, kommt dann gar nicht zu uns. Das ist dann auch schon der Fall zwischen Abteilungen am Wiener Standort. Also es gibt da ja schon einen Versuch.. das XX .. aber naja da funktioniert die Suchfunktion halt nicht richtig. Das ist dann nur anwendbar.. also das geht nur wenn man einen konkreten Fehlercode hat den man dann auch suchen kann. Also nur bei ganz spezifischen Fehlern.. das solle man noch in die Breite ausbauen.

I: Interviewer

C: Teilnehmer C

Position: Entwickler

Interviewdatum: 04.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 29 Minuten

I: Wie lange bist du schon bei Firma XY?

C: 2 Jahre und 1 Monat

I: Warst du schon mal in Indien?

C: Nein, leider.

I: Hast du das Gefühl, dass du viel über die indische Kultur weißt?

C: Ja. Ich hab diesen „getting to know India“ Workshop besucht und auch so viel gelernt von den indischen Kollegen.

I: Hast du in deinem täglichen Arbeitsalltag viel Kontakt mit Indien

C: Ja, sowohl hier also auch an zwei Standorten in Deutschland. Jeden Tag.

I: Was hast du da für Berührungspunkte?

C: Puh.. ich bleibe mal bei dem was ich eben mache. Also gerade der Suman, der ist Achitekt beim Monitoring und mit ihm arbeite ich sehr eng und dadurch dass der persönliche Kontakt da ist geht irrsinnig viel weiter. Ich hab von ihm wahnsinnig viel gelernt. Der ist ein blitzgescheiter Kerl. Aber ich hab ihm eben auch zeigen können also da .. überleg dir das bitte, überleg dir das gut. Bitte sei selbständig beim arbeiten, bitte mach das. Also das was das größte Problem war, war eigentlich mit ihm Termine zu machen..weil er einfach.. und das haben indische Kollegen sehr häufig. Du machst einen Termin aus und sie sagen ja wir kommen und dann sans net da.

I: Ok. Und woran liegt das?

C: Ahm. Das liegt an.. das ist so ein richtiger Kultur, cultural missunderstanding. Inder können nicht nein sagen. Wir sind in Mitteleuropa, also Österreich und Deutschland sind ja einzigartig was das angeht, wir können einfach sagen: NA!

I: Hm, das heißt sie ignorieren dann Termine dann einfach?

C: Naja das heißt sie sagen nicht nein sondern „maybe“ und das maybe heißt aber wortwörtlich übersetzt: NA! Und für mich ist ein maybe oder probably: joah der wird scho da sein. Der wird scho was sagen. Und das ist halt nicht der Fall gewesen am Anfang. Nur dann stellst dich halt hin und sagst: Schau bitte wenn ich dir das geb und du sagst zu dann bist du bitte da, gestellt. Is ma scheiß egal wenns da brennt und wenns net geht dann schreibst ma a Email oder rufst mich an und sagst ma bitte: ich kann nicht. Is ja kein Thema.

I: Hast du dennoch das Gefühl dass so Entsendungen die beste Methode ist um Informationen oder wie würdest du das einordnen mit Telefon, Email, etc.

C: Also das Beste was man tun kann ist das man die Leute zusammenbringt von den verschiedenen Standorten. Das ist jetzt gar kein Indien-Spezifikum. Wir haben jetzt als diese Monitoring Umstellung war mit dem neuen Masterplan sind wir zu einer neuen Abteilung geworden und eine Abteilung aus Deutschland ebenso. Und das Erste was wir gemacht haben ist wir hatten einen Zusammenarbeitsworkshop gemacht, wir sind auf einen Standort auf halber Strecke gefahren und haben uns dort 1,5 Tage zusammen gesetzt und im Prinzip einen Workshop für die Zusammenarbeit abgehalten. Und der Workshop war jetzt a mal gut und das wirklich wirklich wichtige ist wir haben uns face-to-face gesehen. Du hast ein Gesicht zu den Leuten und das bringt einen anderen Umgang. Ich mein das löst nicht alle Probleme aber es bringt einen andere Umgang mit sich. Also mein jetziger Gruppenleiter hat sofort geschaut als ich angefangen hab, ich glaub nach zwei Monaten dass ich zum anderen Standort rauf fahr. Nur damit mich die Leute dort mal kennen lernen. Ich mein dass ich natürlich dort auch Aufgaben mitgenommen und dort etwas gemacht habe und nicht nur nett Kaffee getrunken habe ist klar aber für mich ist das gerade mit dem Teamleiter in Deutschland, der jetzt fachlich also jetzt arbeitstechnisch eine ganz andere Blickweise hat auf die Arbeit als wir das haben. Ich will das gar nicht werten, weder besser noch schlechter, einfach anders. Und Diskussionen mit ihm sind nicht leicht. Aber ich hab ihn kennen gelernt, wir haben uns gut verstanden auf einer menschlichen Basis und ich tu mir bis jetzt irrsinnig leicht mit ihm auch wenn wir komplett gegeneinander argumentieren aber es kommt nie zu einem wirklich bösen Konflikt. Also wir können das dann mit viel lachen und mit viel Schmäh auf eine Basis bringen und das kannst du bei Telefon nicht so direkt.

I: Hast du auch Erfahrung mit Emails mit Indern?

C: Ahm.. ja eigentlich. Ja. Also ich weiß dass ich in Indien keinen schlechten Ruf hab bei unseren Kollegen das hat damit zu tun, dass ich ihnen teilweise Arbeit abnehme was ich nicht tun müsste aber was ich halt tun kann und das hilft und ich schreib halt immer die schnörkeligen Formulierungen wie „I kindly ask you“ oder „Could you be so kind“

I: „Kindly reminder“ oder „Please do the needful“ (lacht)

C: (lacht) Genau. Und wenn ich sie um etwas bitte dann ist das erledigt dann schreib ich immer “Thank you for your support” und wenns irgendwas Größeres war “Thank you so much for your support”: Also es ist mir sehr wichtig, dass sie sich gewürdigt fühlen. Und ich krieg das aber auch als Feedback zurück dass das sehr gut wirkt. Also dass das durchaus positiv aufgenommen wird bei den Kollegen unten. Auch wenn sich die indischen Kollegen mit mir nicht leicht tun. (Lachen) Also vor allem wenns mich sehen.

I: Wirklich? Wie merkt man das?

C: Ja.

I: Das sie dann verunsichert sind, oder wie?

C: Ja aber ich steche auch a bisserl raus.

I: Was hältst du generell von der Kooperation zwischen Österreich und Indien?

C: Ausbaufähig. Definitiv ausbaufähig. Ahm.. ich seh das Risiko bei der Zusammenarbeit eher so, dass sich die Firma XY viel zu wenig drum kümmert die Angestellten dort zu halten.. ahm ihm hab mit indischen Kollegen gesprochen, ein ganz großes Thema ist der Lohn anscheinend, wobei ich dazu sagen muss.. ich kann jetzt nicht beurteilen wie gut die Firma XY in Indien da unten zahlt aber was ich mir halt denke is dass die Inder da sehr kurzsichtig sind und die Sozialleistungen in der Firma übersehen. Wobei sie auch mehr Urlaub haben wobei ich kann natürlich verstehen, dass sie vielleicht gerne weniger Urlaub hätten und dafür einen höheren Lohn. Aber was ich halt schon seh is jetzt also net bei unseren Teams aber wo ich hergekommen bin die haben gewechselt.. die sind zu Firma XY kommen dann sinds nach Österreich oder Deutschland geschickt worden, dann sinds zurück kommen und a halbs, dreivierteil Jahr später warns weg. Also da hat dir Firma XY im Prinzip in die Luft investiert. Und ich bin jetzt kein Freund von Knebelverträgen aber ich bin der Meinung wenn ich einer Arbeitskraft so etwas sponsere, denn es ist ja im Endeffekt für die Firma nicht billig. Ahm.. den da herzubringen und dem da eine Bleibe zu organisieren und das Visum und und und. Dann sollten sie halt auch eine Klausel schreiben wenn der unter 3-4 Jahren nach dem er in Österreich oder Deutschland war weggeht dann muss er das bezahlen.

I: Ok. Hast du schon das Gefühl, dass das ein bisschen ein benefit ist wenn man mal in Europa war als Inder und das im Lebenslauf anführen kann?

C: Ja. Das ist ein riesen benefit. Und privat können sich die meisten das eben nicht leisten hier herzukommen.

I: Also nutzen sies dann auch privat ein bisschen für sich dann?

C: Sie nutzen das sehr wohl privat. Also ich hab indischen Kollegen da gehabt dem hab ich einen kompletten Trip nach Spanien organisiert. Weil klar, wann kommen's schon von Indien nach Spanien. Der Architekt der bei uns sitzt .. das erste was der gemacht hat is in die Berge fahren. Also sie versuchen schon mit ihren freien Tagen – soweit's halt geht – etwas zu tun. Und man kanns auch verstehen dass sie das nutzen. Wien is a super Stadt und gut gelegen. Budapest is 2 Stunden Autofahrt, Bratislava in einer Stunde, Prag in 5 Stunden Autofahrt erreicht. Und du bist auch mit dem Fliegen sehr sehr billig in Europa. Also wenn ich jetzt nach Spanien flieg kostet mich das hin und retour 150€ wenn er aber von Indien nach Spanien fliegt schaut die Welt anders aus.

I: Was könnte man meinst du verbessern, so allgemein an der Zusammenarbeit?

C: Puh..verbessern. Hmm... Schwer zum Sagen. Verbessern geht immer aber mir würde jetzt nichts konkretes einfallen was jetzt Firma XY tun könnte um die Zusammenarbeit zu verbessern. Außer dass sie halt dafür sorgen das noch mehr Leute .. also wir kommen runter oder mehr von ihnen kommen rauf.

I: Würds dir persönlich was bringen wenn du nach Indien gehen könntest? Für die Zusammenarbeit?

C:Ja, definitiv würde mir das was bringen. Weil ich auch die Leute persönlich kennen lerne.

Abgesehen davon ist das wenn man in einem globalen Konzern arbeitet durchaus ein Anreiz auch. Also Firma XY ist – und ich arbeite wohl gemerkt sehr gerne hier. Sie haben extrem viele social benefits, also sie zahlen extrem mies ja und wenn ich das mach, wenn ich schon global aufgestellt bin

dann sollte ich den Leuten auch die Möglichkeit geben sich zu bewegen. Also sich international zu bewegen.

I: Also wäre es für dich auch so eine Sozialleistung die du gerne in Anspruch nehmen würdest?

C: Ja. Also mein Karriereziel ist nach Spanien mit Firma XY zu gehen. Aber es gibt natürlich auch Menschen die sind Familienpapa da muss ich dann auch verstehen wenn der sagt: Na mog i net.

I: Hast du das Gefühl dass du firmenmäßig genug unterstützt wirst jetzt auch für die Zusammenarbeit im Hinblick auf Indien?

C: Ja.

I: Was wird da so gemacht?

C: Es gibt da eben diesen „getting to know India“ Workshop, es gibt regelmäßig im Prinzip Tipps von Kollegen wie man das nicht vielleicht besser machen könnte also es ist jetzt nicht so speziell von der Firma sondern auch von den Leuten die dann eben kommunizieren. Und es wird einem Zeit eingeräumt dafür also das ist das was mir sehr aufgefallen ist. Firma XY räumt den Mitarbeitern für Verbesserungsvorschläge, für Diskussionen, für verbesserte Zusammenarbeit viel Raum ein.

I: Ok. Also auch so informelle Netzwerkmöglichkeiten?

C: Ja. Also der Beispiel ist der schon genannte Workshop. Also is mir schon klar, dass das über den Abteilungsleiter gegangen und der hat das über sein Budget finanziert aber im Grunde genommen gesteht das die Firma zu.

I: Hm. Anderes Thema. Vertraust du deinen indischen Kollegen?

C: Das ist vom indischen Kollegen abhängig. Also es gibt welche denen ich vertrau und es gibt welche denen ich nicht vertrau. Wo ich nachkontrolliere.

I: Hm. Das heißt du würdest nicht eine deiner wichtigsten Aufgaben einfach jemanden geben aus Indien?

C: Ich würde generell eine meiner wichtigsten Aufgaben nicht hergeben. (Lachen)

I: (Lachen)

C: Und wenn ich ehrlich bin such ich mir wenn möglich den Menschen aus.. wenn ichs nicht kann dann würd ich versuchen das so aufzusetzen, dass einfach nix schief gehen kann. Also ich würde den Kollegen dann an einer entsprechend kurzen Leine halten. Und das tue ich auch wenn ich etwas abgebe. Das ich dann sehr pedantisch bin und dann dahinter bin und dann schaue. Beispiel ist das scheduling vom Monitoring, das habe ich neu ausgesetzt und geputzt und sauber gemacht damit das eben was gleichschaut. Und dann ist dann eben Deutschland gekommen und da habe ich das abgegeben. Und das wär das gleiche als wenn ichs nach Indien abgeben würd. Jetzt zufälligerweise, ein knappes Jahr nachher ist es dann so gekommen dass beide Betreuer aus Deutschland auf Urlaub sind und es ist bei mir gelandet. Dann hab ich mir die Funktionen angeschaut und mir ist das kotzen gekommen. Weil die Funktionen eigentlich gleich sind dann kann ich sie nämlich kopieren. Jetzt hab ich mir das Ding zurückgeholt. Ich bin da irrsinnig pedantisch. Ich wills zwar nicht ewig weiter betreuen denn die Kapazität hab ich nicht aber ich will dass das sauber bleibt. Ich will einfach nicht

dass das rauf und runter wandert. Und wenn ich ein Problem hab dann will ich das schnell finden und keinen Müll vom Jahre Schnee mitschleppen.

I: Findest du generell die Auslagerung für risikoreich? Also wenn man eigentlich so viel Know-how auslagert?

C: Prinzipiell.. hmm... Ja risikoreich im Sinne von Arbeitsplatzsicherheit natürlich. Weil ich mein das ist zwar jetzt nicht das System von Firma XY aber wenn ich mir da eine Konkurrenzfirma anschau die Aktiennotiert ist dann .. wenn dann die Anleger sagen die sollen hupfen.. wenn die dann ihr Know-how irgendwo nach Asien transferieren wollen, wo die Arbeitskraft nur mehr die Hälfte kostet dann ist es ein logischer nächster Schritt, dass sie in Europa einfach ihre Standorte zusperren und das dort runter verfrachten weils billiger is und sie mehr Geld machen. Die Gefahr seh ich jetzt bei Firma XY nicht unbedingt unmittelbar weil das einfach.. zu mindestens geht das komplett gegen die Firmenvision und Firmenideologie geht. Und so hab ich Firma XY bisher auch nicht erlebt aber .. joah nach dem es da schon mal einen Herrn XY gab der das machen wollte und der da auch massiv dahinter war. Jaaa.. wenn da ein deppater Manager kommt der sich des einbildet und des was halt da oben über ihm drüber sitzt nicht dagegen agiert dann ist das auch eine Gefahr natürlich. Weil es ist schön und gut, dass man das dann da rüber verfrachtet das Know-how und dann dort die Leute ums halbe Geld arbeiten. Nur Fakt ist, es ist halt dann die Frage was.. inwieweit sie ihre Sachen schützen, inwieweit dass dann auch ein europäisches Unternehmen is. Ja, Appel ist auch kein amerikanisches Unternehmen für mich auch wenn sie dort sitzen aber wenn sie alles was sie machen im Ausland produzieren... des is ja eigentlich nur Designbüro und Konzeptbüro. Das wars. Das find ich halt dann.. ja bedenklich.. Denn gerade wenn Firma XY die sich sehr viel Soziales auf die Fahnen heftet und sehr viele Sozialprojekte unterstützt ...größte Unterstützung die man bieten kann ist den Leuten Arbeit zu geben, die brauchbar bezahlt is und interessant is. Aber ich seh das zur Zeit irgendwie nicht so das Indien alles hier übernimmt.

I: Ok. Und hast du das Gefühl, dass sie das Wissen haben das sie eigentlich haben sollten? Von unserer Seite? Also könnte man ihnen mehr zur Verfügung stellen? Oder haben sie eh alle Informationen bekommen?

C: Also sagen wirs mal so: Sie haben auf jeden Fall Zugang zu den Dingen die sie brauchen würden. Zumindest zu einem großen Teil. Sie müssen halt einfach lernen, dass man sich Informationen auch einfach besorgen muss. Das man da selber einen Impuls setzen muss weil wenn ichs nicht hab und nicht zugreifen kann dann muss i halt so lang nörgeln bis ichs krieg.

I: Ok. Das führt jetzt wieder zur Kultur und zum Anfang unseres Gesprächs zurück.

C: Im Grund genommen ja. Also grundsätzlich glaube ich sie haben alles was sie brauchen aber ich kann schwer abschätzen wie indische Kollegen ausgebildet werden. Also jetzt untechnisch und so etwas. Was ich mitbekomm is dass sie was so Codierung und so Programmierungen angeht sind sie extrem fit. Da sind sie uns weit voraus. Aber wenn es dann um Konzepte geht, um richtige Konzepte geht da gibt es dann vereinzelte Leute die das wirklich können und die große Masse ist nicht kreativ.

I: Ok. Das heißt die Zusammenarbeit mit dem Kunden findet nicht statt oder?

C: Ja, du wirst nie sehen dass ein indischer Kollege einen Kunden anruft. Aus einem ganz einfachen Grund: Das ist eine Sprachbarriere. Also das geht einfach nicht. Du hast dort oben deutsche Entwickler sitzen und die wollen halt im Dialekt reden und da kommst als Österreicher klar damit – mit kleineren Kulturunterschieden – aber ein indischer Kollege zuckt da aus.

I: Weißt der Kunde eigentlich dass das in Indien teilweise ist?

C: Das ist eine gute Frage. Also mein Ansprechpartner beim Kunden weiß das sicher, denn ich schreiben immer mal wieder, dass der indische Kollege da gerade dran sitzt. Also da wird er das schon mitbekommen. Aber ich hab noch nie mitbekommen, dass ein indischer Kollege direkt etwas mit dem Kunden regelt. Und wenn dann sind sie dabei bei einer Diskussion wo dann der hiesige Kollege redet und wenn dann irgendein Thema aufkommt wo dann der Kollege die Unterstützung braucht dann kann er den indischen Kollegen fragen aber die Rückantwort an den Kunden kommt dann wieder vom hiesigen Kollegen auf Deutsch.

I: Eine Frage habe ich noch: Hast du das Gefühl das Versprechungen und Deadlines eingehalten werden?

C: (Lachen)

I: (Lachen)

C: Nein und Nein (Lachen)

I: Woran liegt das?

C: Deadlines weil die Planung einfach .. weil die Planung einfach ist wie ich nie planen würde. Also ein einfaches Beispiel wenn ich einen task hab mit einem Ablieferdatum und zwei Wochen vor dem Ablieferdatum ist das Ding noch nicht fertig dann schrillen bei mir die Alarmglocken und ich melde schon mal an mein näheres Umfeld: es kann sein, dass es sich nicht ausgeht. Is noch nie passiert, dass es sich nicht ausgegangen is. Aber ich melde es sehr frühzeitig, damit es jeder auch sehr frühzeitig drauf schaut dadurch krieg ich sehr frühzeitig Unterstützung und ich kriegs dann auch hin. Und wenns mit Mühe und Not und was weiß ich nicht alles ist aber ich kriegs hin. Generell wird bei Firma XY mit Deadlines geplant die in meinen Augen hirnrissig sind.

I: Das heißt die Inder melden dann nichts zurück und dann dementsprechend läuft man dann gegen die Wand, oder?

C: Also wenn du den indischen Kollegen eine Deadline setzt, dann solltest du sie grundsätzlich eine Woche früher setzen als wirklich geplant. Also man muss sie halt ein bisschen austricksen. Das ist ein bisschen so als würde man sich in Spanien mit jemanden verabreden dann macht man mit dem eine Stunde früher aus und dann wenn man pünktlich ist sinds da. So in etwa ist der Schmäh. Und Versprechungen ja.. puh.. naja es gibt indische Kollegen die halten sich an ihre Versprechen. Es gibt Kollegen da kann man sich überhaupt nicht drauf verlassen. Aber prinzipiell was ein großes Manko ist, sie melden nicht wenn sich was nicht ausgeht. Du hast die Holschuld als Österreicher. Und das muss ich aber dazu sagen, das ist jetzt kein Indien-Spezifikum. Es gibt hier genauso Kollegen die sich nicht melden wenn sie was nicht hinkriegen. Was den Kommunikationsfluss angeht ist es sehr

altmodisch gelagert.. so: ich sag lieber nix, weil das könnt mir ja schlecht ausgelegt werden. Und ich seh das halt immer anders. Ich denk ma halt ich sags lieber früher..is ma wurscht wenns ma schlecht ausgelegt wird. Es ist viel schlimmer wenn ich nichts sag und es ist dann nichts fertig. Und es ist halt Persönlichkeitssache.

I: Absolut ja, man kann ja nicht jeden über einen Kamm scheren nur weil er auf dem Kontinent lebt.

C: Es gibt so diesen wunderschönen Spruch: „Everybody's Darling is everybody's Fool“ – Man kanns nicht jedem Recht machen. Geht auch nicht.

I: Das ist ja ein schönes Abschlusswort.

I: Interviewer

D: Teilnehmer D

Position: Abteilungsassistentin

Interviewdatum: 06.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 32 Minuten

I: Haben sie Berührungspunkte mit Indien in Ihrem täglichen Alltag?

D: Im täglichen Alltag.. Im wöchentlichen Alltag schon weil wir Abteilungen in Indien haben die auch in der Entwicklung arbeiten, die mit meinem Chef eine Schnittstelle haben und sonst gibt es natürlich Termine mit Indien.

I: Ok. Das heißt Sie arbeiten natürlich nicht effektiv mit Indien aber Sie organisieren und..

D: Organisatorisches..

I: Ok, hm. Waren Sie bereits schon mal in Indien?

D: Ich war noch nicht in Indien. Es gab das Gespräch das von jeder Abteilung einmal eine Sekretärin nach Indien geht und das war uns auch allen freigestellt und meine Kollegin aus Deutschland, denn meine Abteilung hat auch noch in Deutschland zwei Gruppen mit zwei Teamleitern, die ist vor zwei Jahren dann für zwei Monate nach Indien gegangen. Und die war auch begeistert. Und so haben wir uns das aufgeteilt, denn für mich wäre das gar nicht machbar gewesen. Aber diesen Austausch gibt es auch, es kommen auch immer wieder indische Sekretärinnen aus den Entwicklungsbereichen nach Deutschland um da auch den Einblick auf die andere Seite der Welt zu haben und die Kollegen hier gehen nach Indien oder auch eine leitende Sekretärin war für zwei Monate in Japan Es gibt auch einen internationalen Austausch.

I: Glauben Sie auch das Entsendungen hilfreich sind wenn man zusammen arbeitet?

D: Ich finds einfach wichtig, dass man sich dann wirklich kennen lernen kann um Dinge zu besprechen und auch noch zu verstehen. Wenn ich vor Ort bin kann ich Situationen ganz anders einschätzen, weil wir Mitteleuropäer oder Österreicher und Deutsche, wir gehen ja von unserem Mindset aus und stülpen das so selbstverständlich auf eine Abteilung in Indien. Das dort aber ganz andere Umgangsformen sind wie eine Sekretärin dort mit einem Bereichsleiter spricht oder auch

Mitarbeiter und Gruppenleiter und wie es hier im Hause oder auch in Deutschland üblich ist das sind große Unterschiede und wenn man vor Ort ist dann bekommt man ein ganz anderes Gefühl und ich glaube auch umgekehrt. Und die indischen KollegInnen die ich kennen lernen durfte, die waren auch begeistert auch von der anderen Welt. Und das ist immer ein sehr herzlicher Austausch und man sieht dann von den Damen die unten sind, dass die in Sari eingekleidet sind und dass sie auch wirklich interessiert sind an deren Traditionen. Das ist wirklich schön.

I: Hm. Wenn Sie jetzt einen Vergleich setzen würden mit Telefon oder Email. Was würden Sie da als besser betrachten?

D: Für den Erstkontakt finde ich immer gut wenn man miteinander spricht. Aber da kommen jetzt auch andere Mentalitäten, wenn es ... wir haben auch indische Kollegen im Haus gehabt, die konnten mich nicht anschauen während sie mit mir sprechen. Das ist dann wirklich kein Blickkontakt und „sorry for disturbing you Mam“ .. und des is .. da geht's dann nur um die Sache und kein menschlicher Kontakt. Kann i a akzeptieren. In seiner Welt ist dass das Weltbild. Es gibt auch welche die kommen und zeigen ganz begeistert Fotos vom Schnee, wenn sie aus Gegenden kommen wo Oberflächenwasser kaum sichtbar ist und Schnee schon gar nicht. Also das ist wirklich unterschiedlich. Und wenn man sich mal gesehen hat oder telefoniert hat dann funktionieren Abstimmungen deutlich besser.

I: Das glaub ich. Glauben Sie überhaupt, dass das Wissen über eine andere Kultur wichtig ist wenn man zusammen arbeitet?

D: Unbedingt! Unbedingt. Weil ichs sonst gar nicht respektieren kann und dann mache ich mit sehendem Auge..also eigentlich blindem Auge etwas falsch und brüskiere jemanden. In dem ich ihm vielleicht die Hand gebe, was gar nicht passend ist. Also .. also das finde ich einfach wichtig.

I: Fühlen Sie sich da auch firmenseitig ausreichend unterstützt, dass sie das erwerben können, oder informieren Sie sich da privat?

D: Ja, es gibt da ein Seminar, ein mehrtägiges Seminar und dann auch gestaffelt auch für Fortgeschrittene, das heißt „getting to know India“ wo ma auch wirklich eine Übersicht kriegt über das Land. Über die Gepflogenheiten und.. ja. Also ich finde schon, dass da das Angebot bei Firma XY gut ist und wenn ich da Bedarf sehe, dass es auch ein Angebot gibt.

I: Absolut. Sie waren ja wahrscheinlich dabei als das ausgelagert wurde, oder?

D: Ui.. ich glaub.. das wüsste ich jetzt gar nicht. Also ich glaube Indien hat es schon gegeben aber ich weiß nicht in welchem Ausmaß die Zusammenarbeit war wie ich gekommen bin und dann hat ma das wirklich forciert .. und Projekte die gelaufen sind also im Laufen sind also nicht die in der Entwicklung sind sondern jene die in Serie waren und wenn sie Serienreife erreicht haben dann hat man einen Transfer gemacht und hat auch diese diese Verantwortung übergeben an die indischen Abteilungen. Natürlich mit Rücksprache und in Zusammenarbeit. Also nicht über den Zaun geworfen und jetzt ist es eures und wir wissen davon nichts mehr und wie weit dass dann losgelöst ist oder wie lange man dann begleitet, das weiß ich nicht.

I: Ok, also haben Sie wahrscheinlich auch kein Gefühl wie die Übergabe an sich gelaufen ist. Also ob man das Gefühl hat, dass das Wissen ausreichen weitergegeben worden ist?

D: Also ich kenne Beispiele wo dann meine Kollegen aus Wien für zwei Monate nach Indien gegangen sind. Während Projekte übergeben worden sind. Das passiert immer wieder, dass man sagt man schickt dann da noch jemanden mit der auch quasi mit diesem Projekt in Händen zur Übergabe nach Indien geht. Oder es kommen die indischen Kollegen her oder beides. Das dann auch die Zwei die an dem Projekt... die das übernehmen werden sind hier, das man hier schon mal zusammenarbeitet. Also Übergabe, soweit ich das beurteilen kann, findet immer in Persona statt. Also nicht, wir packen das in Schachteln und schicken die Unterlagen und die Verantwortung mit an Email und dann wars des sondern das ist wirklich so ein face-to-face Prozess.

I: Hm. Und so ein laufender Prozess? Das man dann auch nachfragen kann?

D: Genau.

I: Hm. Halten Sie das generell für risikoreich wenn man eigentlich Aufgaben von hier ganz wo anders hin auslagert oder ist das..?

D: Das ist schwierig.. also wenn man das gut abspricht.. Also ich glaube für Indien spricht, von der Mentalität her, dass die Menschen sehr freundlich sind. Also mein persönlicher Eindruck ist ..äh.. das es glaub ich schwierigere Charaktere gibt in der Zusammenarbeit als jetzt indische Kollegen. Der Nachteil ist, dass es wirklich um die halbe Welt ist. Wenn man sagt, man lagert etwas in Paris aus, dann bin ich in einer Stunde am Flughafen und in 5 Stunden quasi am Werk vor Ort. Und sag: Was ist los, was ist passiert? Wir sind wir in der Lösung. Wenn man sich die Arbeitssituation europaweit anschaut, dann wird man sich als Europäer sicher wünschen, dass Projekte hier sind. Wenn mans aus dem globalen Blickwinkel betrachtet, dann find ichs unbedingt notwendig, dass sich diese Welt wirklich gut vernetzt. Und auch zusammenarbeitet und das nicht wir dieses „wir sind wir“ Denken haben und die anderen sind die anderen. Sondern dass wir uns da wirklich vernetzen und auf einer menschlichen Ebene auch Kontakt haben. Je mehr ich weiß über jemanden umso weniger hab ich so diese inneren Befürchtungen.

I: Das stimmt ja. Was haben Sie das Gefühl funktioniert schon sehr gut und was könnte man noch verbessern vielleicht in der Zusammenarbeit?

D: Ich glaube da gibt's ,so wie in einer Zusammenarbeit mit andere Abteilungen bei uns im Haus oder mit Abteilungen in Deutschland und Indien ist bestimmt noch einmal komplexer weil eben eine andere Mentalität und weil wir uns für beidige Seiten auf einer Fremdsprache unterhalten, weil das in Englisch passiert. Und auch eine Mentalitätsfrage dahinter steht, ist es sicher schwieriger als mit anderen Abteilungen. Aber ich glaube, dass es auch da genau drauf ankommt, welche Menschen treffen sich.

I: Das stimmt, das ist immer klar, dass Persönlichkeit stark mit rein spielt.

D: Und das ich Feedback kriege: Die Zusammenarbeit mit Indien war super oder ich höre auch: Um Gottes Willen, läuft ganz schief! Kann aber auch passieren mit einer Abteilung in Spanien, in Mexiko

oder in Deutschland oder mit einem andere Standort in Österreich. Das man dann sagt: Eigentlich war das ja net so vereinbart.

I: Hm, haben Sie generell das Gefühl das Vertrauen da ist zwischen der Firma XY in Österreich und in Indien?

D: Hm. .. Also also.. ich persönlich. Also meine persönliche Meinung dazu ist: ja ich habe Vertrauen in diese Zusammenarbeit. Wenn man das jetzt projektspezifisch anschaut und das klappt gerade gar nicht, dann wird dieses Vertrauen geringer. Wenn man positiv abgeliefert hat, dann ist alles wunderbar. Kann man glaube ich nicht pauschal beantworten.

I: Ok, hm. Was würden Sie generell als die Vor- und die Nachteile der Kooperation einordnen?

D: Einen Vorteil sehe ich daran, dass ich von meinem Weltbild ausgehend das einfach gut finde wenn wir andere Kulturen kennen lernen und respektieren lernen und uns auf einer menschlichen Ebene damit auch weiterentwickeln. Beruflich ist es sicher, dass Indien weit ist und je mehr Köche an einem Topf rühren .. umso schwieriger ist es. Aber das hat jetzt wieder nicht explizit mit Indien zu tun.

I: Haben Sie das Gefühl, dass seitens Indiens Versprechungen und Deadlines eingehalten werden?

D: Das ist eine andere Mentalitätsfrage. Ich glaube, dass es in der indischen Mentalität – so wie ichs verstanden hab – man etwas nicht ablehnen darf, also macht man vielleicht Zusagen in der Befürchtung, dass entweder der der fragt das Gesicht verliert wenn man ihm jetzt die Wahrheit sagt und sagt, das werden wir nicht erreichen oder man selber oder jemand anderen dann verteilen. Also werden mit unter Zusagen gemacht, aus Freundlichkeit, aus kulturellen Vorgaben die jetzt nicht dieser direkten deutschen oder vielleicht auch österreichischen.. Frei von der Leber weg: Na des geht sicher nicht. Und ich glaube dass da auch die Kunst daran liegt, dass da zu hinterfragen.. nicht hinterfragen sondern wirklich zu erfragen wie es denn möglich sein wird und da vielleicht noch a mal eine Runde zu drehen und da nochmal zu fragen: sind das wirklich lauter grüne Ampeln oder hab ich lauter rote Ampeln aber ich hab das Zeichen nicht kriegt für Vorfahrt.

I: So das wir quasi als Österreicher unser Wissen mitnehmen aus diesen kulturellen Schulungen und dann einfach auch drauf eingehen dass die Kulturen anders sind?

D: Genau. Auch, dass die auch ein anderes Verständnis haben.

I: Haben Sie generell vielleicht noch eine Idee wie man den Wissenstransfer zwischen Indien und Österreich noch verbessern könnte?

D: Ich glaube, dass in wirtschaftlich angespannten Zeiten ist zum Beispiel ein Wissenstransfer oder ein Projekttransfer von Deutschland nach Wien schon etwas was die deutsche Mannschaft schon ganz ganz ganz sensibilisiert und aufregt und umgekehrt natürlich auch. Wenn da ein gewisses, ja ein gewisses Sicherheitsgefühl herrschen kann, dann wird das immer offener laufen oder angstfreier als wenn wir Sorge haben müssten – das haben wir hier Gott sei Dank nicht – wenn ich jetzt alle Projekte in Indien hab, dann sperren wir hier den Standort zu. In dem Moment wo so ein Gefühl herrscht, ist ein Transfer nicht möglich. Der wird zwar durchgeführt aber es ist nicht so, dass ich sagen kann wir sprechen wirklich von Transfer. Das wird dann einfach fallengelassen und so.. hinter mir die Sintflut. So wie wir's bei Firma XY erleben, überhaupt in unserer Abteilung mit Arbeit so zugedeckt sind, das

wir mitunter auch froh sind, wenn wir Dinge auslagern können, ist auch die Wertschätzung da. Was vielleicht auch noch hilfreich sein könnte, wäre vielleicht, dass auch die indischen Kollegen – obwohl ich glaube, dass passiert eh so gut wie möglich dass die da auch hineinwachsen – dass sie sich auch Gedanken machen wie ist unsere Mentalität.

I: Ok, hm. Also haben Sie das Gefühl, dass da wenig gemacht wird, vielleicht auch von seitens Indiens?

D: Also alle die hier herkommen nicht. Die sind sicher gut vorbereitet.. und .. und alles andere dann liegts wieder an den Menschen, gel?

I: Ja, das ist klar.. eben ob ich gewillt bin mich darauf einzulassen.

D: Ja und auch ob ich die Möglichkeiten habe mich darauf einzulassen oder ob ich schon irgendwas drüber gehört habe und welche Erfahrungen ich bisher gemacht habe und welche Wertigkeiten ich habe und so. Und es kommt immer wieder zurück zu den Menschen.. wie sie einander begegnen können. Und da finde ich, dass wir bei Firma XY einen hohen Standard fahren. Auch aufeinander zugehen können. Da haben wir sicherlich tolle Unternehmensstandards und Sozialleistungen und Schulungen auch im Vergleich zu anderen internationalen Konzernen. Und auch die Bereichsleitung aus Indien.. also wenn die kommen die kommen auch wirklich auch mit hoher Wertschätzung und auch mit Neugierde und auch je länger man sich kennt, umso aufgetauter is des. Dann ist es nicht mehr so dieser förmliche Besuch sondern dann wird das wirklich herzlich.

I: Persönlich, man kennt sich ja dann schon mit der Zeit.

D: Genau. Und was ich auch schätze an unseren indischen Kollegen, sie sind auch wirklich begeisterungsfähig für manche Dinge.

I: Das ist ja eigentlich auch etwas ganz Besonderes für sie dass sie nach Europa kommen können und ihnen all das geboten wird.

D: Ja genau und eines der beliebtesten Dinge die Inder mit nach Hause nehmen sind Regenschirme. Das ist etwas das braucht man dort nicht. Also sie kaufen Regenschirme und Schokolade und sind total glücklich wenn es schneit. Die die dann im Herbst kommen, die dann auch ganz herzig waren: Sorry for disturbing you, when do you think it will snow? Und ob es die Chance gibt, dass sie Schnee sehen. Und wenn dann wirklich Schnee im Wetterbericht angesagt ist dann ruf ich den an und sage: morgen Abend kommt Schnee. Dann bekomme ich Fotos gezeigt, dieses weiße Wunder, da werden Fotos gemacht und nach Hause geschickt.

I: Also kommen sie dann auch wirklich aktiv zu Ihnen und zeigen Ihnen die Fotos?

D: Ja oder sie fahren aufs Jungfernjoch. Da sag ich dann immer, bitte nehmt euch Proviant mit, das Leben in der Schweiz ist sehr teuer und dann krieg ich Ansichtskarten und Fotos gezeigt vom Schnee und.. Das ist so als wenn wir in die Wüste gehen. Das wird dann auch von allen Seiten fotografiert. Ich finds sehr bereichernd und ich finds einfach schön auf gut steirisch, denn ich bin ja Obersteirer: Wenn ma seine Nasen übern Suppenteller hinaushalten kann und die Welt entdecken darf dann wird man sich wundern wie viele Menschen man findet.

I: Noch dazu in seinem Arbeitsalltag.

D: Ja, auch das ist sehr schön.

I: Interviewer

E: Teilnehmer E

Position: Entwickler

Interviewdatum: 07.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 12 Minuten

I: Wie lange bist du denn schon bei Firma XY?

E: Oh.. 4 Jahre und 2 Monate

I: Ok. Und hast du da viele Berührungspunkte mit Indien?

E: Jetzt im aktuellen Projekt weniger.. also jetzt weniger. Die ersten 3 Jahre sehr viel, da war ich in den Projekten und da haben die Inder die Programmstände zusammengebaut. Also die haben sich um das Testen gekümmert.

I: Hm, ok. Warst du schon selber mal in Indien?

E: Ich war schon in Indien ja.

I: Ist dir auch so die indische Kultur vertraut?

E: Ich hab sie kennen gelernt, sag mas so. (Lachen) War eine spannende Reise.

I: Warst du bei der Übergabe selbst auch dabei also als das nach Indien ausgelagert worden ist?

E: Da war ich nicht dabei, nein.

I: Ok. Glaubst du dass das Wissen um eine andere Kultur ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit ist?

E: Das auf jeden Fall. Also man merkt das schon. Also die Inder sagen gerne zu allem Ja aber verstehens nicht. (Lachen) Also das merkt man schon sehr deutlich. Oder wenn sie sprechen und sie immer mit dem Kopf wackeln und der sagt: ja ja - yes, yes und du weißt nicht sagt der jetzt ja oder nein. Also das sind schon so Sachen wo man sich am Anfang denkt: hm.. Also man merkt dann schon, dass sie.. speziell wenn sie noch neuer sind und dich noch nicht so gut kennen sie sich natürlich auch nicht nachfragen trauen. Da muss man schon nachhaken und sagen erklär mas jetzt bitte was ich jetzt eigentlich von dir will. Ja, also das merkt man schon sehr.

I: Was hältst du so generell von der Zusammenarbeit?

E: Ja..es gibt gute und schlechte Inder sag ich mal..und leider sag ich jetzt mal aus Erfahrung sind die schlechten in der Überzahl. (Lachen)

I: Wirklich?

E: Also es ist oft schon so, dass du Sachen 10-mal erklärst und immer wieder. Oft ist mir aufgefallen bei grundlegenden Sachen. Dast denen sagst, ah bitte immer da drauf schauen, dann kriegst ne Messung, Tests sind alle in Ordnung. Dann schaut da du die Messung an und schaut genau auf die 3 Sachen diest ihm gsagt hast und die passen nicht .. Aber es gibt auch sehr gute Inder. Also es ist sehr

unterschiedlich. Also auch manche die sehr europäisch angehaucht sind also das merkst auch bei der Art wenn sie in Österreich sind, dass sie sehr offen sind. Und ja manche sind halt sehr schüchtern.. und da in sich gekehrt sag ich jetzt a mal.

I: Hm. Was würdest du so als die Vor- und die Nachteile der Zusammenarbeit kategorisieren?

E: Ja, also in erster Linie sind sie natürlich billiger. Also das ist der große Vorteil. Vorteil ist natürlich auch, dass sie im asiatischen Raum – auch speziell der indische Markt – der ist ja auch riesig.. Und da kennen sie sich sicher besser aus als wir Europäer da wir ein ganz anderes Verständnis von einem Auto haben als die in Indien. Also das bringt sicher einiges für die Firma.

I: Hm. Hältst du generell für risikoreich? Auch so viel Know-how weiterzugeben?

E: Naja es bleibt ja Firma XY, es bleibt ja intern. Seh ich eigentlich weniger Risiko dahinter.

I: Hast du das Gefühl, dass das ganze Wissen weitergegeben wurde? Also ich habe mitbekommen es ist relativ abrupt passiert damals? Also hast du da was mitbekommen wie das bei der Einschulung und bei der Übergabe war?

E: Das weiß ich nicht genau. Aber so gut dürfte das nicht gelaufen sein die Übergaben. Ja war nicht so überragend gut sag ich mal.

I: Hm.. dann möchte ich noch gerne wissen, glaubst du ist da Vertrauen zwischen Indien und Österreich da? Also das die indischen Angestellten den Österreichischen vertrauen und umgekehrt?

E: Ich denke man muss sich mal persönlich treffen und kennen lernen. Also ich hab schon bemerkt als ich dann in Indien war.. also die Zeit danach also man hat sich dann besser kennengelernt. Also ich war alleine in Indien, das ist dann schon anders reden mit den Leuten. Auch solche diest vorher nur in den Verteilern von den Mails drinnen gehabt hast .. ja wer ist das . Wenn man nur hie und da mal Kontakt hat.. also das ist dann schon was anderes. Das trifft auf jeden Fall zu. Was ich da wieder erwähnen muss ist, dass ich finde das zur Zeit zu viele da sind. Die Anfangszeit als ich in der Firma war, ist mal einer gekommen der war 3 Monate da oder es waren mal maximal 2 da.. jetzt glaub ich haben wir 9 bei uns, also nur in unserer Abteilung .. und da ist halt dann .. diese gemeinsamen Aktivitäten oder so .. also die bleiben dann oft unter sich.. kommt mir vor.

I: Beim Essen usw?

E: Beim Essen, beim Abendprogramm.. sonst haben wir halt zu mindestens einmal die Woche was gemacht. Oder hat ihn mitgenommen zum Fußball schauen oder so.. Wenn ich . hat ja teilweise nicht mal was mit Arbeitskollegen zu tun aber er kann ja mitkommen .. und 6 Inder kann ich natürlich nicht mitnehmen. (Lachen) Also das find ich schon, dass das jetzt in den letzten Jahren extremer wurde. Also das.. da die Aufenthalte natürlich wieder weniger bringen .. ist das gleiche wie vorher. ..die sitzen dann in der Gruppe zusammen, die kenn ich jetzt und wenn ich jetzt was brauche dann geh ich hin.. aber dieses Soziale.. nimmt ab.

I: Wenn du jetzt generell einordnen würdest. Also eine Entsendung im Vergleich zum Telefon oder im Vergleich zum Email was würdest du als bestes Kommunikationsmittel sehen?

E: Also die Entsendung, wenn man wirklich viel zu tun hat mit den Kollegen ist auf jeden Fall für einen guten Start ideal. Und danach was gerade ansteht entweder ein Email, je nach dem mit

Zeitverschiebung. Jetzt ist es Abends.. gut dann sind die Inder auch nicht mehr da. Ansonsten bei Telefon direkt. Also da ist der direkte Weg auf jeden Fall der bessere. Ja.

I: Vielleicht noch.. findest du das Versprechungen und Deadlines seitens Indiens eingehalten werden? Hast du da ein Gefühl dafür?

E: Ja (Lachen) das ist dann wieder so: ja ja es geht alles oder man hört lange nichts bis kurz vor der Deadline und dann im letzten Moment sagen sie: uhh da geht was nicht, wir haben nichts machen können. Wir haben deshalb auch nichts machen können. Wenn sie nen Tag vorher sagen, dass sie Probleme haben, hätten wir versucht in Wien oder in Deutschland die Sachen.. irgendwo hätten wir schon was versucht. Also das war auch öfters der Fall dass sie da zu lange selbst probiert haben und dann einige Deadlines versäumt haben. Sonst waren sie eigentlich schon bemüht, dass sie das machen.. also Arbeitszeit spielt da keine Rolle... anscheinend weil.. ich kann mich erinnern .. da war ich bis 8 und Indien is 4 Stunden vorher oder 3 je nachdem wie die Zeitverschiebung gerade ist also Sommerzeit/Winterzeit. Ich glaube der war bis 23 Uhr im Büro.. also das ist da eigentlich..

I: Weißt du wie lange die Inder ca. arbeiten?

E: Also als ich unten war.. da sind wir mit dem Firmenbus hingekommen.. so um 9 war ich in der Firma und 20/21 Uhr dast am Abend raus gehst war jetzt nicht so ungewöhnlich. Also schon recht lang. Und man muss auch wissen die kriegen dort Frühstück gibt's in der Kantine, Mittagessen und am Nachmittag Snacks und um 5 gibt's auch noch mal was. Aber es ist so, dass die dann zeitweise.. also die werden ja aus ganz Indien zusammengekarrt. Also das ist ja so als würdest du jetzt nach Rom arbeiten gehen. Also als würde man hier rekrutieren und in Rom unten arbeiten und die haben auch dementsprechend ihren Freundeskreis in der Firma XY. Und die haben da auch am Firmengelände auch so ein kleines Cricketfeld sag ich mal, also so ein mit Schotter planierter Platz irgendwie und da spielens. Gehen dann am Nachmittag zwischendurch a mal zwei Stunden raus und spielen Cricket oder Volleyball und arbeiten dann danach weiter.

I: Also da ist der Tagesablauf schon mal ganz anders.

E: Da ist der Tagesablauf schon mal komplett anders. Also die ... ja.

I: Hast du das Gefühl das firmenseitig genug Unterstützung da ist damit die Kooperation gut funktioniert?

E: Ja ich denke schon.

I: Was wird da so angeboten?

E: Ja also speziell jetzt mit diesen Auslandsreisen. Also es war damals von unserem Projekt jeder dann in Indien a Zeit lang.. also zu mindestens eine Woche oder zwei Wochen. Die indischen Kollegen waren dann alle hier. Wie gesagt, was ich jetzt wieder für übertrieben finde, ist das zu viele gleichzeitig sind. Wobei es ist halt.. Projekte wachsen und in jeder Abteilung hast jetzt schon Kollegen die unterstützen oder mehrere.. und ja, das ist halt dann zwangsläufig, dass das so in die Richtung geht.

I: Was ist da so die Motivation das sie alle her kommen?

E: Naja das sie auch mal hier vor Ort die Leute sehen und das die Leute hier ein Gesicht zum Namen haben. Und man sich einfach mal kennen lernt.

I: Ok .Und hast du generell noch ein paar Ideen oder Vorschläge wie man den Wissenstransfer verbessern würdest wenn du etwas einbringen könntest?

E: Hm.. Ja ich weiß nicht.. das ist oft sehr individuell bei denen. Manchen schickst Emails und es passt, die machen alles. Manchen musst es 10-mal sagen .. also das wird auch umgekehrt net anders sein .Also ich will jetzt gar nicht speziell auf Inder losgehen. Also mal grundsätzlich diese Auslandsreisen und diese interkulturellen Trainings halte ich einmal für sehr gut. Die Inder haben ja auch Deutschkurse... wobei (lacht) da lernens Lieder..Da hams ma einmal was vorgesungen. Wo ich schon überlegt hab ob ma ihn am Westbahnhof stellen mal sehen wie viel Geld der kassieren würd. (lacht)

I: (lacht)

E: Das war dann so Lieder.. singende Inder im Büro.. Tränen gelacht. Und: „Ich bin eine Ausländer. Verstehe nicht gut Deutsch“ Sowas kann er ja net.. Sowas hams in dem Kurs gelernt. Also das hinterfrage ich dann auch a bissl. Also Deutschkenntnisse bei den Indern ist eher schlecht. Wobei es sollte ja kein Problem sein. Englisch können sie ja alle. Also da gabs nie irgendwelche Probleme. Ja. Das ist das Einzige was dann immer wieder ist. .mit diesen Lapcar-Verantwortlichen, dass ma die .. das die Testumgebungen, dass die net so ganz passen und dann teilweise auch Leute dran sitzen die dann... Also da brauchst halt dann wirklich Leute die Ahnung haben auch von Elektrotechnik und Kabel ziehen und was auch immer und da weiß ich nicht. Da habens dann öfters von uns Leute runter geschickt für zwei Wochen.. in diesen zwei Wochen sinds dann mit Arbeit zugedeckt worden. Also das ma speziell da schon die Leute vielleicht mal öfters rauf schickt. Also das hätt ich noch nie mitbekommen, dass die hier wären. Also das ist sehr oft, dass die mit dem Testequipment herumkämpfen.

I: Ok. Ist die Ausstattung in Indien wahrscheinlich nicht so gut?

E: Ja. Sind ja auch so Sachen, die haben jetzt am indischen Standort, wo wir - wo unsere Leute hauptsächlich sind – zwei Standorte. Einer in dieser special economic zone oder irgendwie so heißt das, jedenfalls so Zollvergütungen. Und auf der anderen Straßenseite ist ein normaler Standort. Und du kannst jetzt kein Teil von einem Standort zum anderen bringen, weils dann sonst mit Zollbestimmungen.. also das ist richtig ein Problem. Da hat's dann sogar schon so Sachen gegeben, dass die dann Teile zu uns rausschicken und wir schicken das dann zum Nachbargebäude rüber. Das ist weil das eine Gebäude hat Firma XY gebaut und hat da einen sehr guten Tarif raus gehandelt mit Zollbestimmungen, ich weiß nicht worum's ganz genau geht steuerlich. Aber auf jeden Fall darfst du da nicht irgendwas reinimportieren und dann einfach zum Nachbargebäude bringen weil das ist in der anderen Zone. Und wirklich.. das ist nur über die Straße. Und das war gerade vor 2 Jahren als die umgezogen sind, denn du hast dann diese riesen Testfahrzeuge – das sind ja so riesige Schränke - die

du eigentlich nur rüber führen müsstest, sag ich mal ...theoretisch. Das war dann ein riesen Aufwand. Das sind dann auch so Eigenheiten.. sag ich mal.

I: (lacht) Ja, das gäb's bei uns wahrscheinlich nicht.

E: Na, ich glaub nicht, dass ma sagt, das Gebäude ist da jetzt eine Freihandelszone. Das glaub ich nicht dass es da dann ein eigenes Steuerrecht oder was auch immer gibt. Ich glaub das würd nicht so ganz durchgehen in der EU. (lacht)

I: Interviewer

F: Teilnehmer F

Position: Entwickler

Interviewdatum: 07.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 35 Minuten

I: Wie lange bist denn du schon bei Firma XY?

F: Fix angestellt jetzt zwei Jahre

I: Und davor warst du Leasing?

F: Ne davor hab ich mein Studium zusammen mit Firma XY in Deutschland gemacht. Aber da hatte ich jetzt noch nichts mit indischen Kollegen zu tun.

I: Alles klar. Und hier hast du viele Berührungspunkte mit Indien?

F: Ja.

I: Was sind da so.. was sind die Berührungspunkte?

F: Also sowohl telefonisch als auch per Email und es sind auch immer die Kollegen da. Und auch technische Abstimmungen, Terminvereinbarungen.

I: Was sind da so die Schnittpunkte? Was machst du? Was macht Indien?

F: Ich mache die Kommunikation zum Kunden und die Terminplanung und beauftrage dann sowohl die deutschen als auch die indischen Kollegen. Eigentlich ist mein Hauptansprechpartner in Deutschland und der teilt die indischen Kollegen ein aber wenn ich weiß welcher indische Kollege welche Aufgaben macht stimme ich das mit dem ab. Wenn es Verschiebungen gibt, wenn Schnittstellen angepasst werden müssen zwischen den verschiedenen Softwaremodellen.

I: Ok. Und die indischen Kollegen programmieren? Also machen die „einfacheren“ Aufgaben, oder?

F: Also das ist jetzt auch von Softwarepart zu Softwarepart ein bisschen anders. Bei mir ist es so, sie entwickeln hauptsächlich. Also Softwareentwicklung. Aber machen auch Requirementsanalysen aber die müssen dann auch immer mit mir und dem Kunden abgestimmt werden.

I: Hast du grundsätzlich das Gefühl dass sie gut ausgebildet sind?

F: Hm....Also....die meisten da sind schon länger dabei als ich in dem Bereich. Also die haben...also da funktionierst eigentlich ganz gut. In dem anderen Bereich ists so, .. also in dem einem Bereich da kennen sie sich eigentlich ganz gut aus bei einem anderen Softwarepaket da liegt das Know-how

dann in Deutschland und .. da machen die Inder das was ihnen die Deutschen sagen, ganz blöd gesagt. Also hauptsächlich, ja.

I: Warst du schon mal in Indien?

F: Nein, leider nicht.

I: Weißt du etwas über die indischen Kultur?

F: Denke ich schon. Also zum einen muss jeder Mitarbeiter der viel mit indischen Kollegen zusammenarbeitet ein Seminar besuchen und zum anderen sind die indischen Kollegen ja auch immer wieder da, wo man viel besprechen kann und viel erfährt. Viel mitkriegt, was ganz interessant ist.

I: Glaubst du, dass das Wissen über die andere Kultur ein wichtiger Faktor für die Zusammenarbeit ist?

F: Ja! Ja, ein ganz entscheidender.

I: Warst du da als das ausgelagert worden ist? Also als die Aufgabe das erste Mal nach Indien abgegeben worden ist?

F: Nein.

I: Also du weißt darüber wahrscheinlich auch nicht viel?

F: Nein, also ich weiß nur, dass es schwierig war.

I: Was hältst du so generell von der Zusammenarbeit.. also dieser Kooperation?

F: Grundsätzlich denke ich kanns funktionieren. Ich bin nur der Meinung dass man aufpassen muss was man auslagert. Also es sind auch Kernkompetenzen ausgelagert worden was meiner Meinung nach falsch war. Aber wenn man sich überlegt was man auslagert kann das schon funktionieren denke ich.

I: Ok. Was wären so Vor- und Nachteile? Fällt dir da vielleicht ein bisschen was ein?

F: Vorteile sind ... Gut.. also Vorteile hat wahrscheinlich vor allem derjenige der zahlt. Also ich mein es ist auch einfach nun mal so dass ein Inder einfach weniger kostet als ein Deutscher oder Österreicher. Aber du hast auch die Vorteile der indischen Kultur, also die Inder sind sehr prozessorientiert, sprich.. also sie halten sich genau an Angaben. Also das da mal prozesstechnisch mal was nicht richtig läuft ist eher selten. Also das ist glaub ich ganz gut. Was halt der Nachteil ist meiner Meinung nach ist zum einen, dass jeder Transfer einfach Verluste mit sich bringt wenn es eine Kernkompetenz ist. Und Indien ist einfach zu weit weg von anderen Kollegen. Wenn man nicht alles absprechen kann dann ist's auch ein Problem und wenn man halt einen Kunden hat wie XX der sagt, der redet nicht Englisch.. er ist ein deutscher Konzern dann hast du halt eine zusätzliche Schnittstelle die zwischen Indien und dem Kunden kommunizieren muss. Das hast du halt nicht wenn du deutsch sprachige Entwickler hast. Also ich hab auch deutsch sprachige Entwickler, die kommunizieren dann direkt mit dem Kunden. Bei einem indischen Kollegen muss ich halt auf jeden Fall als Schnittstelle dazwischen gehen.. ich oder der deutsche Kollege. Das ist halt ein Nachteil mit der Schnittstelle wo was runter rutschen kann und natürlich auch mehr Zeit braucht.

I: Hast du generell das Gefühl, dass die Bereitschaft da ist die Informationen weiter zu geben? Gerade wenn man jetzt einschult oder Dinge jetzt neu übergibt? Das die Informationen auch wirklich weiter fließen oder dass man da eher vielleicht auch zurückhaltender agiert gegenüber Indien?

F: Ich glaub das ist Typ-Sache. Also ich glaube Leute die davon was halten machen das schon. Aber ich glaube, dass es genauso viele gibt die nichts davon halten und die sind da natürlich ein bisschen sperrig. Würd ich mal so sagen. Also ich hab selber noch nie sowas krasses mitgekriegt.

I: Hältst du das generell für risikoreich?

F: Ja! Schon.

I: Ok, könnte man es eigentlich zurückholen so von einem Tag auf den anderen wenn man wollte?

F: Nein! Auch nicht. Also zurückholen ist genauso schwierig. Das hat man an einem Paket, dass ich betreue bemerkt. Das ist irgendwann mal nach Indien gegangen dann hat man bemerkt, dass es doch nicht funktioniert dann hat mans wieder zurückgeholt. Und auch beim zurückholen gab's

Reibungsverluste. Vor allem wennst jetzt hast einen indischen Kollegen. Auf der einen Seite gibst ihm die Verantwortung dann habens es zwei Jahre und dann sagens es funktioniert nicht und dann holens es wieder zurück, das kränkt die natürlich auch. Oder verletzt die in ihrem Stolz oder was weiß ich nicht was. Also man merkts halt schon ja. Es ist für alle Parteien. Es ist genauso blöd, dass nach Indien zu geben. Da haben wir damals auch die Leute die das hier oder dort in Deutschland betreut haben.. die waren genauso vor den Kopf gestoßen und haben sich erstmal nen neuen Job suchen müssen. Ist halt so wenn Aufgaben verlagert werden oder derjenige nicht von alleine die Aufgaben abgibt. Dann möchte ich das schon wissen.

I: Wie ist das jetzt passiert? Ist das jetzt meine Schuld?

F: Genau.

I: Hast du auch manchmal das Gefühl dass du als Frau es vielleicht schwerer hast in der Zusammenarbeit?

F: Nein, gar nicht. gar nicht

I: Trauen sie sich dann auch?

F: Ja, ja! Wir haben auch viele indische Kolleginnen. Also hat ich bis jetzt noch nie ein Problem.

I: Sehr gut. Was hast du generell für ein Gefühl, was könnte man verbessern und was funktioniert bereits sehr gut in der Zusammenarbeit?

F: hm. .das ist jetzt glaub ich auch wieder Typ-Sache. Also ich finde, wenn man sich als Europäer da drauf einlässt dann kann vieles gut funktionieren, schon alleine wenn man einfach mal ein bisschen eine höflichere Email schreibt als vielleicht einem deutschsprachigem Kollegen. Also wenn ich mich auf die Kultur einlasse und man ein bisschen weiß wie die so ticken.. dann hilft das glaube ich viel. Also einfach sich mal bedanken für irgendetwas oder einfach mal gschwind den Telefonhörer in die Hand zu nehmen, usw. anstatt halt immer nur garstig zu reagieren.

I: Hast du das Gefühl, dass es das viel gibt?

F: Ja. Weil es einfach im Europäischen-Raum oft Standard ist.. also dast manchmal ein Email

rausschreibst wenns nicht so super funktioniert. Das hast halt gleich mal gemacht.. und als deutschsprachiger Sicht ist glaub ich nicht so eng, weils halt dazugehört bei dem Stress usw.

I: Und sie nehmen das dann persönlich?

F: Ja, genau.

I: Wie merkt man das dann?

F: Hm. Man merkt eigentlich dann wenn mans anders macht. Weil dann freuen sie sich halt einfach drüber. Also ich hab jetzt schon gmerkt wenn ich telefoniert hab und mich bedankt hab für irgendwas. Und dann kam zurück warum ich jetzt eigentlich anrufe. Dann sag ich halt ich hab jetzt nur gschwind anrufen wollen weil halt toll glaufen ist dann waren sie halt total überrascht und haben sie sich halt gefreut. Weil halt doch irgendwas kommt. Und was ich auch wichtig finde, und was man auch denke ich immer weiter ausbauen kann ist einfach auch dieses gegenseitige besuchen. Wobei hier schon echt viele indischen Kollegen sind aber es ist total hilfreich. Auf jeden Fall.

I: Das führt mich gleich zu meiner nächsten Frage, wenn du einkategorisieren müsstest Entsendungen, Telefon, Email, wie würdest du einordnen oder was würdest du da am besten finden? Und Warum?

F: Also Entsendungen ist meiner Meinung nach mal das hilfreichste. Zumindestens einmalig weil dann hast du dich mal kennen gelernt. Das ist aber nichts anderes wie zu nem deutschen Kollegen, die Arbeit funktioniert mit jemanden denst kennst einfach besser. Da ist jetzt auch vollkommen egal ob der jetzt hier im Haus sitzt, ob der in der Zentrale sitzt oder ob der in Indien sitzt. Deswegen, Entsendungen finde ich auf jeden Fall hilfreich, vor allem auch wenn die indischen Kollegen mal hier sind.. auch sehen wies hier läuft, was hier für eine Arbeitsmoral ist, das ist eine ganz andere, dass erzählen sie alle immer wieder, die da sind, das es einfach anders ist hier. Logisch glaube ich.

I: Was sind die Unterschiede?

F: Die Unterschiede sind dass die indischen Kollegen dort, einfach mal zum Beispiel einfach sagen sie machen jetzt 3-4 Stunden Mittagspause aber dafür sind sie dann in der Nacht bis 11,12 oder 1 da.

I: Wirklich? Das gibt's?

F: Ja. Oder einfach mal durcharbeiten wenn irgendwas kommen muss. Hier herrscht einfach...also ich war leider noch nie in Indien aber was man halt so mitkriegt. Hier herrscht halt doch ein rauer Ton aber auf der anderen Seite ist auch.. ja, ist halt auch mal gut, dass sie mal da sitzen und mal zu sehen einfach wies hier läuft. Weil sie halt doch dann auch für einen deutschen Kunden arbeiten also.. unser Endkunde ist halt auch jemand der so tickt wie wir auch und der tickt net wie ein Inder. Deswegen ist wichtig, dass ein Inder sieht wie der Endkunde tickt und das kann er halt wenn er hier ist am besten. Ansonsten Telefon find ich auch immer hilfreich, klar, wobei ich find das teilweise ein bisschen schwierig (schmunzelt) weil die Inder von der Art her gerne mal nuscheln oder sehr leise sprechen und das ist manchmal echt schwierig die am Telefon zu verstehen. So geht's zumindest mir. (lacht) Und ich sag dann manchmal wenn ich sie beim dritten Mal noch nicht verstanden hab, dass sie mir das per Email noch mal bestätigen sollen. (Lachen) Damit wir das noch mal schriftlich haben, weil ich mir immer blöd vorkomm wenn ich dann dauernd nachfrage aber trotz alle dem sind viele Sachen auch per

Email geschwinder wenn man was schnell geklärt hat, da ist auch nichts anderes als mit einem deutschsprachigen. Genau.

I: Ja, fühlst du dich firmenseitig ausreichend unterstützt für die Zusammenarbeit, also hast du das Gefühl dass da genug getan wird auch von deinem Vorgesetzten oder von der Firma generell?

F: Ja, denke ich schon! Also da allein dass sie das möglich machen, dass die indischen Kollegen auch hier herkommen. Auf jeden Fall. Also ich habe schon den Großteil meiner indischen Kollegen kennen gelernt.

I: Wirklich?

F: Ja.

I: Die waren alle schon da?

F: Die waren viele oder eigentlich alle in der Zentrale. Und der deutsche Kollege war dann mal mit indischen Kollegen für zwei Tage da oder eine indische Kollegin war in Deutschland dann war ich mal für 3 Tage da. Viele sitzen dann auch mal in der Zentrale für 1,5 Jahre und ja.. und auch hier sind immer wieder viele indische Kollegen.

I: Fällt dir vielleicht irgendein Schwank ein, was vielleicht irgendwann mal passiert ist? Was komisch war oder was vielleicht aus der Norm fällt in der Zusammenarbeit?

F: Was interessant ist .. das hat jetzt nichts mit der Zusammenarbeit zu tun aber was interessant ist wenn die dann über ihre Kultur erzählen es ist doch so so unterschiedlich ist. Also viele erzählen dann nichts aber manche sind da echt offen. Aber einer hat dann erzählt, dass er seine Frau bei der Hochzeit kennen gelernt hat. Und da simma da im Kreis gesessen und haben alle so: wohhh ok, das ist interessant. Das ist dann ganz witzig. Und andere nutzens voll aus wenn sie hier sind weil sie hier dann mal weg von den Eltern sind und lassen dann hier einfach mal die Sau raus lassen und sich am Wochenende ansaufen bis zum geht nicht mehr. Und mit den indischen Kollegen feiern gehen ist auch extremst witzig (lachen).

I: Achso warts ihr. Also machts ihr dann auch viel zusammen privat? Oder eher ab und zu?

F: Ab und zu, wenns sichs ergibt. Oder auf der Firmenfeier oder wenn ein Geburtstag war und seit letzter Woche sind Christkindlmärkte viel im Gespräch. Das macht schon Spass, auf jeden Fall.

I: Hast du das Gefühl, dass die indischen Kollegen den österreichischen Vertrauen und umgekehrt?

F: Hm...Nein. (Lachen) Also die österreichischen Kollegen vertrauen den indischen Kollegen nicht so. (Lachen) Also im Sinn von, es ist ein anderes denken. Also wenn ein deutscher Entwickler sagt, die Software kommt in KW 48 und der indische Kollege sagt die Software kommt in KW 48, dann ist die Aussage des deutschen Kollegen oder des deutschsprachigen Kollegen erstmal glaubhafter. Weil die indischen Kollegen ungern sagen wenn sie was nicht hinkriegen. Die sagen zu vielem ja, ja krieg ma schon hin, krieg ma schon hin und kurz vorher hm.. nein, doch nicht. Und das kann dann auch gut sein, dass sie das am Tag sagen. Also die sagen das nicht 3 Tage vorher so dass wir irgendwie noch reagieren könnte sondern an dem Tag an dem es eigentlich hätte da sein müssen. Ah jetzt kommts doch nicht, jetzt kommts doch erst 3 Tage später. Und das ist halt kein Einzelfall, das passiert immer

wieder. Ob die indischen Kollegen den deutschen Kollegen vertrauen, kann ich extrem schwer sagen aber glaub ich eigentlich schon. Aber das kann ich nicht so genau sagen.

I: Und wenn du deine Aufgaben jetzt den indischen Kollegen übergibst für die du auch verantwortlich bist, überprüfst du das dann?

F: Ja. Also wenn ich lange nichts höre frage ich immer wieder nach. Mal so 3 Tage vorher spätestens ob eh alles ok ist. Ob eh alles im Plan ist, das schon.

I: Hast du grundsätzlich das Gefühl, dass sie ihre Aufgaben auch gut erfüllen?

F: Hmm.. doch im Großen und Ganzen eigentlich schon. Schon. Also wenn dann was abgestimmt ist und terminlich dann alles geklärt ist, dann schon.

I: Ok. Und wenn du dir jetzt überlegst, vielleicht eine Idee, wie könnte man denn den Wissenstransfer zwischen Indien und Österreich noch verbessern? Wenn du jetzt überlegst es fließen jeden Tag Informationen hin und her, was läuft denn da derzeit ein bisschen ins nichts?

F: Na das Problem ist, dass in Indien der Blick fürs Gesamtsystem fehlt, denke ich oft. Also die Experten sind hier und es ist hier auch kein Problem mal zum Kunden zu fahren. Hier haben wir Fahrzeuge, dass gibt's in Indien auch nicht, dort gibt es nur diese Lapcar Modelle. Also wir haben hier auch viel viel viel zu wenig. Also hier bräuchten wir vielleicht 10 und haben 1. Blöd gesagt, also viel zu wenig. Aber in der Zentrale gibt's ein paar, da kann man sich dann irgendwie arrangieren oder man kann halt auch zum Kunden vor Ort fahren und dort die Testfahrzeuge verwenden. Das gibt's halt in Indien nicht. Deshalb fehlt ihnen der Blick fürs Gesamtsystem und ich glaube, dass deswegen die Experten einfach hier sind. Und es ist jetzt auch nicht so einfach ein Testfahrzeug jetzt einfach mal nach Indien zu schippern oder zu fliegen oder was weiß ich. Das ist ja auch alles mit Kosten verbunden. Das kostet ja schon enorm viel so ein Fahrzeug hier her zu bringen, dann gibt's gesetzliche Regelungen. Manche dürfen gar nicht ins Freie weil die nicht gesehen werden dürfen von der Außenwelt. Und solche gesetzliche Regelungen sind einfach da. Also das ist glaube ich nicht realisierbar aktuell diese Fahrzeuge nach Indien zu schicken.

I: Das stell ich mir schwierig vor, wenn ich etwas entwickle und das Endprodukt eigentlich gar nicht kenne.

F: Ja, genau. Richtig. Wobei das geht deutschen Kollegen auch vielen so weil du ja das Gesamtsystem auch nicht in der Entwicklung miterlebst weil du auch nur viele Anforderungen vom Kunden kriegst. Aber für den ists einfach noch mal..

I: Und die haben gar keinen Kontakt mit dem Endkunden?

F: Das kommt drauf .. also ich weiß nicht wie das in den anderen Teams läuft. Also mit den asiatischen Kunden glaube ich schon. Ich weiß nicht wie die anderen Kunden das handhaben aber bei meinem Kunden nein. Das wird auch ein bisschen noch geblockt von den Kunden.

I: Also das will der Kunde auch gar nicht?

F: Nein.

I: Aber sie wissen schon, dass da Indien auch dahinter steht?

F: Ja, letztendlich wissens sies schon weil auch viele Mitarbeiter mal zum Kunden wechseln. Irgendwo weiß es jeder.. aber es ist schon ein offenes Geheimnis letztendlich. Also ich würde jetzt in einem Kundentermin nie einen indischen Namen erwähnen. Und ich sag immer, dass haben die deutschen Kollegen entwickelt. Also es ist ein offenes Geheimnis, jeder weiß es aber keiner spricht darüber. Also die große Angst ist natürlich wenn der Kunde weiß, wie viel da eigentlich in Indien entwickelt wird, dass er dann natürlich die Kosten presst. Also wie ich vorher schon gesagt hab ein indischer Entwickler kostet halt einfach nicht so viel wie ein deutschsprachiger.

I: Weißt du wie viel weniger?

F: Also ein Deutscher Entwickler kostet noch mehr wie ein Wiener Entwickler. Aber wenn der Kunde jetzt nur noch Kontakt mit dem indischen Entwickler hätte und gar keinen deutschen Ansprechpartner mehr.. dann sag ich auch ok, dann kriegt ihr aber nur mehr die Hälfte oder ein Drittel. Also ein indischer Kollege kostet aktuell ein Drittel von einem Wiener oder so.

I: Interviewer

G: Teilnehmer G

Position: Gruppenleiter

Interviewdatum: 13.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 45 Minuten

I: Wie lange sind sie denn schon bei der Firma XY?

G: 15 Jahre fast.

I: Ok, natürlich schon einiges miterlebt.

G: Ja.

I: Haben sie auch Berührungspunkte mit Indien?

G: Ja, seit 14 Jahren.

I: Jetzt vielleicht einmal ganz grob gefragt was sind so ihre persönlichen Eindrücke, was sind so ihre Erfahrungen, was halten sie so von der Zusammenarbeit an sich?

G: Ja gut, da gibt es natürlich ganz unterschiedliche Facetten. Das eine ist einmal die relativ einfache Erweiterung von Kapazität. Das ist in Indien wesentlich einfacher Kapazität aufzustocken als hier. Das ist das eine. Das andere ist natürlich die andere Kultur gerade jetzt in unserem Segment der Fahrzeugentwicklung oder der Automobilindustrie im Allgemeinen. Weil die Kollegen in Indien in ihrer Jugend das vielleicht nicht so intensiv mitbekommen haben, diese Domäne wie bei uns die Mitarbeiter. Das heißt der Bezug zu einem Fahrzeug ist natürlich ganz ein anderer. Das heißt es sind zwar durchaus gut ausgebildete Programmierer aber der Bezug zum eigentlichen Zielsystem der fehlt halt manchmal. Das macht halt dann die Schwierigkeiten allein schon beginnend mit der Anforderung,

das Verstehen der Anforderung. Das sieht man jetzt schon mit ganz anderen Augen als jetzt in Wien oder in Deutschland. Das ist schon mal ein Unterschied.

I: Ok. Waren sie selbst schon mal in Indien?

G: Ich war schon mehrfach in Indien und jetzt am Freitag fliege ich wieder für eine Woche.

I: Was sind so die Unterschiede? Also vom Standort her, vom Aufbau her?

G: Also der Standort ist jetzt nicht wirklich anders. Also der ist schon sehr ähnlich aufgebaut.

I: Ok. Glauben sie dass das Wissen über eine andere Kultur wichtig ist für die Zusammenarbeit?

G: Das ist sicher wichtig, dass man das im Hinterkopf hat aber man sollte sie nicht zu stark bewerten weils ja die Kollegen dort ja auch machen. Also wenn man jetzt dann sich so zusagen an den anderen adaptiert, adaptiert man sich vielleicht sogar vorbei.

I: (Lachen)

G: Es ist gut zu wissen dass sie anders ticken oder auch für die Kollegen, dass wir anders ticken als sie, ja. Aber man sollte sich dann nicht zu sehr adaptieren glaube ich. Das ist nicht gut. In manchen Situationen muss man dann einfach darauf Rücksicht nehmen. Also jetzt gerade vielleicht, dass man in Indien das Nein vielleicht umschreibt oder einfach vielleicht nicht nein sagen kann, wie wirs bei uns machen würden. Das muss man halt einfach dann interpretieren.

I: Und gibt es da auch Unterstützung für die Mitarbeiter in dieser Hinsicht?

G: Ja. Ja, das gibt es. Es gibt diese Indien Seminare „getting to know India“ glaub ich also da gibt's verschiedene Levels von Schulungen. Also da gibt's ein basic und advance oder so. Das ist ganz ganz gut. Und dann natürlich den Aufenthalt vor Ort. Also auch in beiden Richtungen. Es ist zwar so, dass die Kollegen aus Indien eher mehr zu uns kommen auch jetzt.. also mehr und länger. Also wenn jemand aus Indien kommt dann ist das Minimum 3 Monate eher 6 Monate und in die andere Richtung sans eher 1,2,3 Wochen.

I: Und finden sie diesen Austausch auch als sinnvoll?

G: Ja. Genau aus dem vorher genannten Grund ist der Austausch sehr sinnvoll, damit die Kollegen auch einfach die Anforderungen besser verstehen. Indem sie halt in dem Team sitzen in dem den ganzen Tag nichts anderes gesprochen wird.

I: Und sie werden dann auch integriert ins Team, nehme ich an, wenn sie da sind?

G: Sicher nicht so, wie ein deutschsprachiger Mitarbeiter. Also eine gewisse Barriere, unter Führungszeichen gibt es sicher. Ja, aber letztlich jetzt fachlich, inhaltlich gibt's den Austausch.

I: Und wenn sie das jetzt einkategorisieren würden, jetzt haben wir gerade die Entsendung gehabt, im Vergleich zum Telefon und zum Email, was würden sie da als bestes Kommunikationsmittel erachten und warum?

G: Also das kann man so nicht sagen, weils verschiedene Anwendungsfälle sind. Also das Telefon ist absolut notwendig für die tägliche Kommunikation und das Email. Aber vielleicht auch um den spirit jetzt von der anderen Seite aufzunehmen ist es natürlich wichtig, dass man eine gewisse Zeit am anderen Standort verbringt. Also es geht jetzt nur beides. Also ich kann jetzt nicht sagen, weil jetzt die Entsendung besser ist, schick ma jetzt alle nach Indien oder schicken alle Inder zu uns, das würde

nicht klappen. Allein schon kostentechnisch nicht. Und platztechnisch genauso wenig. Das ist ja auch ein Thema, wir müssen ja die Plätze auch vorhalten und so. Größenordnung, wahrscheinlich 15% unserer Arbeitsplätze für indischen Kollegen vorbehalten. Also das ist nicht wenig.

I: Wissen sie das eigentlich im Vorhinein also wird das mit ihnen abgesprochen bevor jemand kommt.

G: Genau. Das war nicht immer so, das hatte ein bisschen ein Eigenleben früher aber mittlerweile glaube ich ist das ganz gut koordiniert. Also man muss auch klar sagen, ich hab halt jetzt 4 Plätze gleichzeitig und wenn du mir 5 schickst, dann hab ich keinen...dann sitzt der woanders. Das ist dann schon ein sehr schlagendes Argument. Das wollen sie dann natürlich nicht, dass sie in einem anderen Stockwerk oder selbst auf der anderen Gangseite sitzen müssen. Das ist dann teilweise auch schon naja warum schicken wir die dann her wenn sie nicht beim Team sitzen ja. Ich setze also keinem vom Team der sozusagen das Stammteam ist woanders hin, weil da kein Platz ist.

I: Aber der erste Impuls geht von Indien aus? Also dass sie dann sagen, wir hätten ja wieder jemanden der kommen möchte?

G: Ja, also das ist eigentlich ein Dauerthema das man dann immer wieder bespricht. Einfach so gemeinsame Aufenthaltsplanung macht.

I: Alles klar. Und waren sie damals dabei als sozusagen zum ersten Mal Aufgaben nach Indien übergeben worden sind nach Indien?

G: Das kann gut sein, dass das das erste Mal war. Also natürlich war ich in einer sehr frühen Phase dabei. Also durchaus vom Beginn an, ja.

I: Und was waren da die Beweggründe, dass man das jetzt macht oder wie..?

G: Nagut was wurde natürlich vom Management entschieden. Es war nicht so, dass das irgendwie vom Mitarbeiter kam. Das wurde vom Management entschieden, dass es in Indien einen Standort gibt, bzw. dass der aufgebaut wird und die Ressourcen sind zu nutzen und ah der eigene Standort wird sozusagen das Wachstum entsprechend dann auch gedrosselt. Das ist damit auch parallel gegangen.

I: Ok. Und was haben sie da für einen Eindruck, aktuell und damals wie da die Übergaben gelaufen sind.

G: Es hat sich natürlich viel verändert, es sind zwar jetzt wieder ähnliche Aufgaben aus unterschiedlichen Rollen auch meinerseits und dazwischen hat es da natürlich auch verschiedene Urorganisationen bei uns und in Indien gegeben. Aber ich denke es hat sich schon entwickelt, es hat sich zumindest mehr eingespielt. Aber es ist trotzdem immer wieder mit neuen counterparts immer wieder eigentlich eine neue Herausforderung. Es ist immer wichtig, dass man da mal ein gutes Einvernehmen findet und zwar auf allen Ebenen. Und da ist es schon essentiell, dass man sich zum Beispiel auch auf Gruppenleiterebene dann entsprechend auch trifft und kennt und sich entsprechend austauschen kann und die Strategien vorgeben kann auch. Weil sonst würde das wahrscheinlich nicht so klappen.

I: Und gibt es da auch mal Reibungspunkte?

G: Ja sicher gibt's Reibungspunkte. Also es ist dann immer Thema, wenn jetzt irgendwas schief geht

sozusagen wer übernimmt Verantwortung dafür und wer versucht sich aus der Verantwortung zu stehlen.

I: Ich habe schon gehört, dass sich Indien dann immer gerne absichert damit die Verantwortung dann..

G: Genau. Aber das liegt meiner Meinung nach an der unterschiedlichen Fehlerkultur. In Indien ist wenn man einen Fehler macht eigentlich.. es fällt immer auf einen zurück. Und meistens auf einen Mitarbeiter weiter unten. Also so ist der Eindruck. Und man nimmt das nicht als Chance wahr um zu verbessern und dass dann in Zukunft nicht mehr zu machen, diesen Fehler. Also dieses blaming dieses finger pointing .. das ist viel stärker ausgeprägt als hier. Und damit versucht man dann auch in die Abwehrhaltung zu gehen. Gleich einmal die Verantwortung dafür nicht zu übernehmen und dann kommts gar nicht so weit. Mein Eindruck.

I: Gibt es dann auch Konsequenzen für den indischen Mitarbeiter?

G: Das kann ich schwer sagen, das kann ich schwer beurteilen. Weil es kann durchaus sein, es kann. Aber das sieht man natürlich nicht immer ja. Aber er kriegt vielleicht.. also Lob wird er keines bekommen ja. Vielleicht kriegt er sogar eine Abmahnung, das wir nicht mitbekommen. Manchmal hat es den Eindruck ja dass das da ziemlich heiß hergeht. Aber letztlich aus meiner Sicht, können die einzelnen Mitarbeiter vielleicht gar nicht so viel dafür weil einfach die anderen Sicherheitsketten und Stufen dann eigentlich nicht wirklich tragen oder versagen.

I: Ist klar, es ist ja nicht immer nur ein Mitarbeiter der an einem Projekt sitzt.

G: Genau und deswegen ist natürlich.. Softwareentwicklung ist letztlich irgendwo Handarbeit und deswegen gibt's ja immer um den Prozess einigermaßen sicher zu machen ja immer unterschiedliche qualitygates wie man so schön sagt also unterschiedliche Absicherungsstufen. Also das irgendwie ein zweiter Entwickler hat drüber schaut mit reviews. Das ist sehr wichtig. Und natürlich ist sehr wichtig, dass man aus den reviews dann auch die richtigen Erkenntnisse zieht. Wenn man sagt ok, jetzt haben zwei Kollegen was entdeckt was nicht richtig ist, dann muss das natürlich auch entsprechend auch geändert werden. Und selbst da happens teilweise. Man erkennt es und man behebt es nicht richtig bevor es so weiter ausgeliefert wird oder bevor es der Kunde sieht. Oder man testet, findet eine Abweichung, analysiert die Abweichung nicht zu Ende oder hat sie nicht verstanden, zieht nicht die richtigen Schlüsse daraus. Ja also Stufen.. sagen wir so, sind schon oft ein guter Indikator werden aber oft nicht so genutzt wie sie eigentlich gedacht sind. Da wird dann oft getestet um des testens willens es und nicht es wird getestet damit man ja keine Fehler rauslässt. Also das ist ein bisschen so ein mindset Thema.

I: Also sie machen die Tests um erst gar keine Fehler aufzudecken?

G: Nein, nein, das ist ja das komische. Sie machen die reviews, es werden dort Fehler auch aufgedeckt also das sind ja dann noch keine Fehler zu dem Zeitpunkt aber es wird dieser Befund nicht umgesetzt so dass das dann behoben ist sondern dieser Fehler wird dann ausgeliefert. Also das passiert auch. Also das ist dann das Versagen von den verschiedenen qualitygates eigentlich. Und das kann man dann nicht nur.. also das kann man dann nicht an einem Mitarbeiter abladen. Also da ist dann schon so... als das große Ganze funktioniert dann nicht richtig.

I: Was halten sie so von den indischen Kollegen als Techniker?

G: Also das ist ganz unterschiedlich ja. Es gibt ja wirklich die guten Techniker, die haben eben dann mehr Know-how als das reine Programmieren. Also die haben dann links und rechts davon dann ein bisschen ein Wissen von dem wie ein Fahrzeug funktioniert, von dem wie ein Motor funktioniert, wie die Kommunikation im Fahrzeug funktioniert zum Beispiel. Und andere die sind halt sehr auf das reine Codieren auf das reine Programmieren fokussiert. Und ja.. natürlich ist es da ein bisschen schwieriger. Es wird dann aber auch schon in Indien eigentlich mit so Zwischenhierarchien gelöst. Das also die, die schon ein bisschen über den Tellerrand schauen können, dass die eine andere Rolle bekommen und schon so eine halbe Ebene über den anderen stehen. Also das geht relativ schnell. Also es gibt in Indien auch Aufgaben, ich sage mal die sind sexy und andere die sind weniger. Ja. Was ich ganz komisch finde und auch oft nicht nachvollziehbar, das Testen zum Beispiel ist a boring job. Also wenn man jetzt sagt, da sind 20 Mitarbeiter warum gibt's nicht einen der ständig eigentlich testet und zwar alles was die anderen machen und dann gleich immer testet und dass dann gut und schnell drauf hat und weiß wie das mit dem Labor funktioniert und da nicht ständig alles da neu aufsetzen muss ja. Man muss sich vorstellen, wenn da alle von den 20 ständig da im Labor immer wieder von neuem beginnt da für seine kleine Änderung. Allein der Rüstaufwand ist da ja eigentlich viel höher als das eigentliche testen. Und wenn ich da jemanden hab der das gut kann, der das professionell kann und den ganzen Tag macht und da begleitend mittestet, die wichtigsten Sachen also zu mindestens nicht die Tiefe also vielleicht auch noch mitschaut, dass der Rest auch noch funktioniert. Passiert ja auch oft, dass bei einer Änderung dann etwas nicht mehr funktioniert was früher schon mal getan hat, was man eigentlich gar nicht ändern wollte. Dann hört man, ja das Testen ist eigentlich gar nicht so eine tolle Aufgabe für die. Also die wollen wirklich nur diese innovativen, neuen Themen machen. Was auch immer das jetzt heißt.

I: Also bei uns in Wien ist es so, dass dann jemand bereit steht, der dann beim Testen immer dabei ist?

G: Da gibt's durchaus Konzentration auf gewissen Bereichen.

I: Und wie sind die Hierarchieebenen in Indien aufgebaut? Haben sie da einen Einblick wie das läuft auch von den Beförderungen her. Also es ist ja eine steilere Hierarchie wie sie schon gesagt haben mit den mehreren Ebenen?

G: Ja, komischer Weise gibt's eben da, also bei uns wäre das ein Team. Das wäre eher flach, dann gibt's einen Teamleiter bei uns und da gibt's schon innerhalb vom Team schon kleine Hierarchien. Das ist bei uns anders. Dann ist aber genereller auch, die Einheiten sind einfach auch größer. Also wenn bei uns ein Team 10 hat dann ist es in Indien schon 20. Wenn bei uns die Gruppe 25 hat dann sind das in Indien 50 oder 70. Und die Abteilung bei uns mit 100 ist dann schon dort 200 oder 250.

I: Ok. Hat wahrscheinlich auch was mit Personalkosten auch zu tun?

G: Ist schwer einzuschätzen woran das liegt ja. Möglicherweise liegt's an den Strukturstellen die man halt dann nicht spendieren möchte. Oder man sagt eine Abteilung besteht halt aus so viel Budget und nicht aus so vielen Mitarbeitern, weil dann könnte man es ja wieder ewig vergleichen. Denn das ist ja auch wieder Faktor 3 ungefähr oder 4.

I: Und wenn sie jetzt so an Vor- und Nachteile zwischen Firma XY in Österreich und Indien denken?

G: Also eines ist klar, man sieht es ja gleich wenn die Kollegen vor Ort sind, dass da die Wege einfach kürzer sind, direkter sind, dass man also dann auch wirklich persönlich mit den Leuten sprechen kann. Dass es dann besser funktioniert. Die Distanz ist schon ein Hindernis. Trotz der vielen Techniken die es gibt, obwohl Videokonferenzen nutzen wir jetzt eigentlich gar nicht momentan, Telefonkonferenz sehr ausführlich und Email. Aber es ist eine gewisse Distanz da.

I: Ist da dann auch die Zeitverschiebung ein Hindernis?

G: Die Zeitverschiebung nutzen wir aber eher positiv. Weil im Prinzip können wir schon einen halben Tag früher oft schon beginnen. Also es sind jetzt gerade 4,5 Stunden Unterschied. Also wenn heute am Abend noch etwas rein kommt vom Kunden und wir bereiten das so auf dass die indischen Kollegen schon beginnen können, können theoretisch die schon 4,5 Stunden bevor die Leute hier bei uns da sind schon beginnen und im Besten Fall gibt's dann bei uns um 10 schon die erste Lösung. Kann man also auch nutzen.

I: Wir siehts so mit Versprechungen und Deadlines aus? Seitens Indiens?

G: Also man muss das sehr eng verfolgen. Aber wirklich ernst. Ist jetzt sogar so, dass man jetzt die Einzelaufgaben sogar auf Gruppenleiterebene verfolgt, zu mindestens in meinem Fall, einmal in der Woche. Und das klappt jetzt mittlerweile ganz gut. Also die Managementattention ist ganz wichtig.

I: Also das autoritäre dann vielleicht auch?

G: Ja. Und das bewusst machen auch. Auch dass er sieht, das ist wirklich wichtig. Das ist dann nicht irgendein Termin, sondern das ist wirklich wichtig, da wartet der Kunde drauf, da warten die Projekte drauf. Und wenn das nicht kommt, dann gibt's Konsequenzen, ja. Also bei uns zu mindestens. Und wir sind jetzt dabei die Kollegen noch mehr emotional zu involvieren. Deswegen jetzt auch die nächste Reise, da haben wir uns einiges vorgenommen.

I: Alles klar. Ist eigentlich auch interessant dass die Kultur sich schon darauf auswirkt, dass man als Person vielleicht ein bisschen mehr vom Gruppenleiter braucht.

G: Ja das ist einerseits die Kultur andererseits sind das auch die Rollen. Es ist einfach so die indischen Kollegen sind nicht direkt mit dem Kunden in Kontakt. Das heißt die sind sozusagen eine Ebene weiter hinten. Und um auch einfach den Druck von vorne auch nach hinten zu bringen, das ist nicht immer ganz einfach. Denn im Prinzip wird der eigentlich bei uns aufgebaut vom Kunden und nachdem es ja keinen Kontakt gibt nach Indien müssen wir natürlich auch versuchen das irgendwie einigermaßen auch weiterzugeben. Also so, dass die Kollegen auch verstehen worum es eigentlich geht. Wie die Situation ist, was es bedeutet wenn wir um eine Woche verzögern, was es bedeutet wenn es einen Fehler gibt, was bedeutet es wenn es einen Serienfehler gibt. Das ist alles wie gesagt, eine Ebene weiter hinten und deswegen weiß ich nicht ob das jetzt alleine in Indien liegt. Ich könnte mir durchaus vorstellen, es gibt eine Abteilung in Österreich, in Wien oder in Deutschland die sozusagen diese eine Ebene weiter hinten ist und nicht direkt mit dem Kunden in Kontakt ist. Da gibt es ja auch Erfahrungen und da geht es in die gleiche Richtung.

I: Also eigentlich dann die Aufmerksamkeit der Führungskraft als Motivationsfaktor dann?

G: Das eine oder auch direkt vom Kunden. Also wenn ich die nicht habe, diese Aufmerksamkeit vom Kunden jetzt positiv formuliert, dann brauche ich sie irgendwo anders her. Weil sonst ist einfach die Motivation nicht da.

I: Der Kontext fehlt dann vielleicht auch

G: Ja, der Kontext fehlt dann, die Prioritäten, die Wertigkeiten, die sind halt dann anders. Also wenn man das schon einmal erlebt hat, was es bedeutet zum Kunden zitiert zu werden, wegen irgendwelchen Fehlern, erklären zu müssen was ist denn da jetzt eigentlich schief gegangen. Man hat die Fehler nicht selber jetzt oder im eigenen Team gemacht sondern muss sich dann wieder rückversichern, ja wo ist denn das wieder schief gegangen in Indien oder beim Zulieferer, sozusagen das ist dann schon etwas was man den Kollegen dann vielleicht auch mal vermitteln muss. In Wirklichkeit kann man es wahrscheinlich gar nicht, man muss das einfach mitterleben. Deswegen sagt man dann oft auch aus der Emotion heraus, es wäre gut wenn da jetzt jemand aus Indien da ist und auch zum Kunden mitfliegt. Aber wir wissen, wir können das nicht machen.

I: Warum nicht?

G: Weil es einfach keine Kultur gibt, dass wir mit einem englischsprachigen Mitarbeiter zum Kunden kommen. Der Kunde will das nicht.

I: Aber liegt es offen dass Indien da auch mitarbeitet?

G: Ja so allgemein. Es ist ein offenes Geheimnis. Also bei unserem Kunden ist es ein offenes Geheimnis es ist aber nicht akzeptiert, dass es einen englischsprachigen Ansprechpartner gibt. Bei einem anderen Kunden ist das anders bei englischsprachigen Kunden ist das sowieso schon anders. Also da gibt's dann 100% Kontakt, also da gibt's dann gar nichts. Aber bei meinen beiden Kunden ist das ganz strikt. Da kommen dann auch alle Anforderungen auf Deutsch.

I: Das heißt eigentlich Ausschlussgrund Sprache.

G: Ja.

I: Ok. Und haben sie das Gefühl, dass das Know-how was ja vielleicht in Österreich schon länger vorliegt auch richtig weiter gegeben wird?

G: Ja soweit man das halt kann, natürlich machen wir das. Aber natürlich gibt es dann irgendwo Grenzen, die dann auch teilweise wieder mit der Sprache zu tun haben. Also wenn es dann schon darum geht, dass ich als indischer Funktionsentwickler die Anforderung vom Kunden nicht direkt lesen kann, verstehen kann oder Rückfragen kann, dann ist da einfach schon wieder ein gap dazwischen. Oder letztlich ein anderer Mitarbeiter der da irgendwas tut. Und damit ist man auch schon wieder nicht an der vordersten Front.

I: Wie funktioniert das dann. Ihr bekommt den Auftrag nehme ich an und dann wird das entsprechend übersetzt?

G: Das wird einmal bei uns einmal so grob analysiert und damit auch übersetzt, das ist dann also schon ein bisschen von der Anforderung hin zur Lösung hin übersetzt, so dass es hoffentlich der Softwareentwickler versteht. Und da gibt es natürlich auch immer wieder Missverständnisse. Also gar nicht nur was die eigentliche Sprache betrifft sondern auch die Art und Weise der Formulierung oder

wie soll ich sagen auch das implizite Wissen, dass der der die Analyse macht ja nicht immer aufschreibt. Weil er weiß es ja nicht dass der andere es nicht weiß. Ich verstehe das so, ich schreibe das so hin, das ist eindeutig. Wenn der andere das liest, der liest ganz etwas anderes heraus. Und wie gesagt, nicht nur, dass da ein unterschiedliches technisches Verständnis da ist sondern dann auch noch die Sprache als zusätzliche Schwierigkeit.

I: Sind dann eigentlich auch die Sprachkenntnisse ein Auswahlkriterium, dass man sich anschaut wer arbeitet da direkt dann mit Indien zusammen? Oder ist das eh gegeben, dass man Englisch voraussetzt?

G: Bei uns?

I: Ja.

G: Englisch ist Standard.

I: Alles klar. Und vielleicht so noch generell ein paar Gedanken, wenn man sich vielleicht so auch den Wissenstransfer anschaut. Haben sie da vielleicht Verbesserungsideen oder wo haben sie das Gefühl könnte man da noch ein bisschen ansetzen?

G: Naja, dass wichtigste ist einmal, wie gesagt dass einmal die emotionale Bindung oder Involvierung stattfindet. Also dass man da auch mal auf einem ähnlichen Level einmal ist. Das ist also mal das eine. Fachlich denke, ich kann man schwer noch mehr machen wie wir heute machen. Also wir haben wie gesagt, so 15-20% indische Gäste hier, jetzt bezogen auf die Teamgrößen hier. Also der technische Austausch findet da schon sehr statt. Aber da gibt es eben verschiedene Barrieren und das ist eben Sprache und Kultur. Um es vielleicht noch intensiver machen zu können. Wenn ich sage, ich kann jetzt den Kollegen jetzt mal mit dem Kunden ein Jahr lang eins zu eins reden lassen, dann wäre der Wissenstransfer ein ganz ein anderer als wenn wieder ein Kollege dazwischen sitzt der das aufbereitet. Weil dann ist genau diese Übersetzung unter Anführungszeichen also der Transfer jetzt von der Anforderung zurück zu der Spezifikation der findet dann einfach nicht statt bei den Kollegen, den indischen. Und damit, wenn man das nicht tut, kann man das nicht lernen ja. Das ist genau dieses Thema Sprache was eigentlich da in unserem konkreten Fall die Barriere ist. Und dann noch intensiver um reinzukommen auch fachlich.

I: Haben sie auch das Gefühl, dass ihre Mitarbeiter auch den indischen Kollegen vertrauen, also dass da eine Vertrauensbasis da ist?

G: Unterschiedlich. Also gerade jetzt in letzter Zeit, wenn die Fehleranzahl steigt ist das Vertrauen nicht da, weil es dann auch Unverständnis weckt, wenn es solche groben Prozessverletzungen gibt. Also wie gesagt, man macht ein Review, man macht mit dem Ergebnis nicht das Richtige. Oder man testet, man findet etwas und behebt das nicht oder man findet etwas und meldet das nicht, und und und. Also das sind dann so Sachen die dann extrem frustrieren und die dann auch das Vertrauen ziemlich zerrütten. Das muss man dann natürlich als Führungskraft immer wieder versuchen aufzubauen.

I: Wie versuchen sie das?

G: Ja.. ich meine auf unterschiedliche Art und Weise. In dem man sich auch einfach auf konstruktiv

auch versucht mit den Fehlern auseinander zu setzen. Auch mit den indischen Kollegen versucht lessons learnt auch vernünftig zu machen. Wenn das dann hier verstanden wird, dass da unten auch was damit gemacht wird, dann steigt das Vertrauen auch wieder. Wenn man der Meinung ist, dass wird einfach auch gemacht, damit es gemacht wird, dieses lessons learnt zum Beispiel, dann trägt es dazu nicht bei.

I: Wird dieses Feedback dann wieder zurück gespielt, dass die Leistung so jetzt eigentlich nicht angemessen ist?

G: Ja, das schon. Also auch konkrete Fehler werden dann adressiert aber es ist dann einerseits oft die Reaktion aus Indien entsprechen auch alleine schon was das Thema Verantwortungsgefühl betrifft, nicht entsprechend und dann eben auch der Umgang damit was macht man jetzt aus den Fehlern, was hol ich mir da raus. Es gibt da so einen Prozess der heißt lessons learnt, muss man dann eben, wenn ein Fehler passiert ist, dann entsprechen hinterfragen warum ist der denn passiert, dieses 5 times why also man fragt relativ tief runter, warum, warum, warum.. ist das passiert und was kann man jetzt tun dagegen, künftig, dass es da halt manchmal auch den Eindruck weckt, dass das eigentliche Ergebnis und damit auch die Maßnahmen zum Abstellen eigentlich nicht implementiert und auch nicht verstanden werden.

I: Und diese lessons learnt werden von Indien aus gemacht?

G: Also wir sind dann teilweise involviert aber letztlich ist es dann in der Organisation wo der Fehler gemacht worden ist, wird's dort gemacht. Ja aber wir involvieren uns mehr und mehr um genau dann auch ein bisschen auch zu steuern versuchen und sozusagen die richtige Richtung geben.

I: Und bei den lessons learnt haben sie da den Eindruck es geht auch wirklich um den Inhalt der nicht gepasst oder geht's da auch um Verantwortungssuche, wer ist der Schuldige?

G: Ja es geht schon in beide Richtungen. Aber das eigentliche Ziel der lessons learnt ist ja wirklich Maßnahmen zu finden damit es ist nicht passiert. Das ist das was im Vordergrund steht, was eigentlich auch in einer vernünftigen Fehlerkultur dann auch als Ergebnis sein soll. Und nicht jetzt das man sagt man hat einen Schuldigen gefunden, lessons learnt vorbei. Oder wir haben das lessons learnt gemacht und gut ist. Also teilweise geht das lessons learnt natürlich am Thema vorbei. Das versuchen wir dann, ja.. das ist halt schwer schriftlich und telefonisch zu besprechen das versuchen wir eben jetzt dann mit so einem Managementbesuch dann auch nochmal zu besprechen. Dass es dann auch wirklich ankommt, dass man eine lessons learnt auch wirklich als Chance sehen soll und nicht zum Abarbeiten.

I: Ist eigentlich auch schon beeindruckend was da alles schon gemacht wird.

G: Ja natürlich. Es ist natürlich jetzt durch die andere Kultur, durch die Entfernung, durch die unterschiedliche technische Historie die die Kollegen eben haben schon auch ein Zusatzaufwand natürlich der in der Zusammenarbeit entsteht, dass es so funktioniert wie es funktioniert.

I: Finden sie diesen Zusatzaufwand angemessen?

G: Also darüber streiten sich die Geister. Aber es ist auf jeden Fall nicht so, dass eine indische Stunde einer Wiener Stunde entspricht. Also da ist zumindestens der Faktor 2 dazwischen, über alles gesehen. Weil es eben Reibungsverluste gibt, weil es Missverständnisse gibt und damit relativiert sich jetzt

natürlich auch der Stundensatzvorteil. Relativiert sich dann natürlich relativ rasch. Es ist jetzt nicht so dass man sagen kann es ist teurer oder es ist ganz billig aber es hält sich wahrscheinlich einigermaßen die Waage auf der einen Seite auf der anderen Seite hat es auch immer wieder das Argument gegeben, was sicher nicht weit hergeholt ist, dass man im Prinzip diesen Aufbau in der gleichen Zeit in Europa gar nicht geschafft hätte. Also den reinen Kapazitätsaufbau der in Indien stattgefunden hat. Auch wenn ich gesagt hätte ich wäre mit der halben Mannschaft klar gekommen oder mit einem Drittel, selbst das hätte man in Europa wahrscheinlich gar nicht bewerkstelligen können. Weil der Aufbau war so enorm in den letzten Jahren.

I: Ja, ich habe auch gelesen, dass die Indischen Unis sehr gut sein sollen und das auch in Bangalore so eine Art Silicon Valley entstanden ist..

G: Ja.. auch dort auch in anderen Städten. Also man hat dann oft den Eindruck, dass die Firma XY schon mit dem Bus vorfährt und die Absolventen abholt. Also eine Zeit lang zumindestens. Zur Zeit ist es auch ein bisschen gebremst was den Aufbau betrifft aber die letzten Jahre war das enorm. Was natürlich auch wieder zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt. Einerseits dann die Fluktuation in den Teams ist eine andere wie hier, also die ist sicher 3-4 mal höher wie hier damit auch wieder das Thema Know-how Aufbau oder Know-how Verbleib im Team. Hat man da einigermaßen eine entwickelt ist er weg, das kommt dann natürlich noch dazu, was natürlich ein Thema ist.

I: Haben sie da eine Idee warum die Fluktuation in Indien so hoch ist?

G: Ja, in Indien strebt man offenbar immer nach interessanteren Jobs. Das hat man jetzt mal ein - eineinhalb Jahre gemacht, das ist dann boring, da such ich mir jetzt den nächsten. Auch wenn der auf der gleichen Ebene ist aber vielleicht ein anderes Fachgebiet. Also so ein bisschen so dieses cherry picking der Aufgaben das ist wesentlich ausgeprägter als bei uns. Eben auch das gewisse Aufgaben wie das Testen zum Beispiel boring ist. Also Testen ist boring ja. Das ist natürlich dann schwierig wenn man sagt man baut jetzt Kapazität oder Know-how auf mit unserem Zutun und kann eigentlich die Früchte gar nicht so recht aufbauen dann sind die Leute schon wieder weg.

I: Man investiert ja auch wirklich mit Entsendungen, aktive Zusammenarbeit. ..

G: Ja wirklich an allen Ecken und Enden investiert man und dann ist einfach das sozusagen was an Know-how verbleibt ist dann nicht so wie man es sich erhofft. Also das sind jetzt vielleicht keine Ahnung 20% vom Team das sind jetzt auch die, die auch schon eine Ebene über den anderen stehen, das sind dann die Funktionsentwickler und nicht die Softwareentwickler, ja die gibt's halt aber die sollten viel mehr sein. Bleiben eigentlich die Softwareentwickler gar nicht so lange dass sie sich dort hin entwickeln könnten. Das ist sicher auch ein Thema.

I: Müsste man dann auch vielleicht den Karriereweg klarer zeichnen..

G: Den Karriereweg müsste man klarer zeichnen, ja. Aber wie gesagt auch diesen Anspruch auf immer neue Aufgaben, weil das steht ja im Widerspruch zur Erfahrung. Weil ich kann nicht sagen nach eineinhalb Jahren ich weiß jetzt ungefähr was da zu tun ist hab ich eigentlich noch lange nicht die Erfahrung um den Job sehr gut zu machen ist aber schon wieder soweit abgedroschen die Aufgabe und der Job dass ich mir was Neues suche. Weiß ich nicht woher dieser Anspruch kommt. Das kann

nicht nur das Karrierestreben alleine sein, glaube ich. Vielleicht verspricht man auch zu viel oder.. ich weiß es nicht. Also das wäre vielleicht auch ein Thema für nächste Woche, könnten wir auch nochmal ansprechen. Aber wir bekommen im Prinzip immer nur diese Rückmeldung die Leute wollen halt etwas Attraktiveres machen.

I: Also was ich jetzt auch schon gehört habe, ist dass die Firma XY in Indien nicht so gut bezahlt wie die Konkurrenz.

G: Ja aber die Leute gehen ja nicht einmal alle raus aus der Firma XY nach eineinhalb, zwei Jahren. Die gehen in andere Abteilungen. Keine Ahnung vielleicht ist das auch Absicht um auf verschiedenen Stellen Know-how aufzubauen und dann als Generalist dann mehr am Markt zu zählen oder so, ich weiß es nicht.

I: Vielleicht sammeln sie auch Positionen am Lebenslauf.

G: Genau das könnte dahinter stecken, oder es könnte dahinter stecken, dass vielleicht gerade die Themen die jetzt bei mir laufen die gerade wirklich jetzt im absoluten Maßstab gesehen jetzt nicht so interessant sind wie die anderen. Ich weiß es nicht, ich kann das so nicht sagen. Das natürlich dieses Thema Klima, Kommunikation nicht für alle so interessant ist. Oder es ist halt einfach, dass nach eineinhalb zwei Jahren der Job halt einfach nicht mehr so spannend ist weil letztlich gibt es natürlich einen gewissen Alltag, es gibt Prozesse ja die sind eh überall die gleichen dann.

I: Ja einen gewissen Bereich gibt es eh immer der dann Routine wird.

G: Genau. Außerdem kann man sich ja innerhalb des Themas dann ja auch an unterschiedlichen Stellen des Prozesses ja auch vertiefen. Einer könnte ja mehr in Richtung testen gehen und der Andere die Expertenrolle der macht die reviews und der Andere tut liebt codieren und programmieren und so weiter. Also das ist glaube ich in Indien auch ein bisschen anders. Dass da vieles vielleicht über den Kamm geschert wird und die persönlichen Ausprägungen dann da auch nicht so zugelassen werden.

I: Interviewer

H: Teilnehmer H

Interviewdatum: 13.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 32 Minuten

I: How long have you been working for company XY?

H: I'm with company XY for about six years.

I: That is a pretty long time

H: I have joined as a fresher and then have been working for company XY for the past six years.

I: Have you been anywhere in Europe before? With company XY?

H: Yes it was here in the same place. I think some three years back.

I: Ok. How long have you been here?

H: I was here for two month.

I: And did you have the choice to come to Austria or how does the process work? Do you need to come here for cooperation or is it because you want to come because you have the feeling you have to?

H: It is not a choice but I wanted to come actually. To come out of... I mean I have never been somewhere outside Asia. So I wanted to come and actually it was a chance as I was working for company XY.

I: So do you like Austria? Do you feel comfortable?

H: Yes. I mean obviously a totally different place and I like it. It is totally a different place.

I: Have you been informed about the Austria culture before you got here?

H: I believe we are supposed to take a small training before we come here to know about cultural differences between Europe and India. Cultural training we call it. It is a small training which is organized in the subsidiary in India. And people are generally sent to the training before they come to the different countries. In Europe. But I did not take it. As I was working with the people for a pretty long time, for six years, so I know the people very very well and I don't think that I have to go for the training specifically.

I: Ok. So you were aware of the differences?

H: Yes yes.

I: Do you speak German? Was a course offered to you?

H: I have taken an A level course but a German A level course was very hard. And you want to go sure one can speak. And I few words... I have taken it a long time back.. a few words I know and I can understand. But not much.

I: Would you have the feeling that it is necessary as you speak English?

H: I don't think that particular a German course is required but you get the language only when you speak. So there should be such a training. Not so much specifically an A to.. level course which we do like three weeks, five weeks. Then leave it. If there is a company like something like speaking, interacting only then I think we can learn the language better.

I: How would you describe the cooperation between the subsidiary in India and in Austria? How do you think about that.

H: There is a lot of difference when it comes to the subsidiary in India of company XY and the ones in Europe. Yes. I can see labor laws are being followed here. And there is more flexibility to work here. You can come and work at any time. It is flexi timing.

I: Ok, is that not possible in India? Do you have fixed times?

H: We have no fixed laws. It takes some long durations sometimes and you have some co-workers. So in that way it is different. And also here being, the language .. you can directly contact the customer in your own language. And you will be knowing things better and clear.

I: How many working hours do you have in India per week?

H: I have to spend 42.5 hours.

I: Ok so it is a bit more than here.

H: Yes, it is 42.5 but it still extends for longer. That is official hours .

I: And do you have the feeling that the cooperation is good between Austria and India? The cooperation in terms of that the projects work properly? Do you think that it is good that there is the cooperation between these two countries`?

H: Cooperation is still very good. I think it can be a little more improved also.

I: In what way?

H: Maybe sharing a task like not the same task to Vienna and the same task to India. Maybe there should be an exchange of such things. And that comes only when we also know the German language. Because if they do the customer handling it is difficult for us as it is not our language.

I: Would you like to be involved in the process with the customer? Would you like to be there?

H: Yes, definitely. We would like to see that and be involved.

I: And do you have the feeling that you receive all the necessary information when you get an order from Austria? Do you have the feeling it would be better if you would be there with the customer?

H: You mean being here in Vienna?

I: Yes maybe that because you just told be you want to be involved in the process with the customer. So do you have the feeling that there is information lost if you are not?

H: No, no information is lost. The thing it is not clear because of the language barrier I think. But because of our colleagues they keep us clearly informed. And we can ask them again and again. They are patient in explaining.

I: And when you first started working and cooperating with Austria?

H: I joined company XY six years ago and came here for the first time three years back.

I: Yes and did you always have to work with Austria with Emails and telephone? Was there always some contact with Austria or was that just three years back?

H: When I started?

I: Yes.

H: There was always contact, right from the time where I started.

I: Ok. And if you get tasks from Austria which you have to perform do you have the feeling that the co-workers trust you, do you feel that you get all the information you need?

H: Yes yes. That is really good.

I: Do you have the feeling that an international assignment like this one helps you to improve your work?

H: Yes, when I come I can see the people. So far I was mailing, talking per telephone and now I see ok.. they are normal people. I will be working with them. Instead of knowing them only through mails and calls. When I meet them directly and ask any question directly to them that is really a good feeling.

I: hm. And is the cooperation also enhanced afterwards?

H: Yes when we know the people, when I know you. There is a difference.

I: And in comparison with the telephone or the Email, what would you think is the best way to communicate?

H: Email, because even the people here are not so comfortable to use English. So I'm not sure whether the info I'm conveying is completely reached to him. So I always feel that Email is better.

I: Do you have the feeling that there is often a language barrier with the Austrian colleagues because of the English language?

H: It was so bad at the beginning but I can see lot of changes in the last three years. Lots of change. Many colleagues improved drastically. They are speaking very well English. When I was first here this was not the case. It was pretty difficult. Now it is good. Everybody can communicate.

I: Do you have the feeling that the Austrians also trust you as an engineer?

H: Yes.

I: That you are equal.

H: May not be the level of equal but the trust to the extent where they are sharing me a task. If they share me a particular task they trust me that I can do it. But not to their level I guess.

I: What is actually your task?

H: I'm in the customer engineering of XX. It is basically an integration thing. We are at the end of delivering software to the calibration.

I: Ok. I can know see why you want to be involved in meetings with the customer (laugh)

H: (Laugh)

I: Do you feel supported from the subsidiary in India during your time here? Did you feel that everything was organized smoothly? Did everyone know that you were coming? Did you receive all the information?

H: That is the thing because I'm from so long here. But this may not be the same case for a colleague who has just joined recently and coming. Because I know everybody in the team now. Everybody knows that I'm coming here. This is all organized, so for me there is no problem at all.

I: Ok, so you are also supported from the Austrian side with the apartment etc.?

H: Yes.

I: And these apartments have kitchens? Because I always see the Indian colleagues bringing their lunch.

H: Yes. With the European food I'm not so comfortable with.

I: So do you have colleagues with whom you spent time from India and Austria? Do you feel integrated in the team?

H: I have friends from India who also came for deputation. But I don't have any friends from Austria. Only the colleagues.

I: Do you have sometimes difficulties to work with people from a culture that is so much different to yours? In terms of working environment or communication or something like that?

H: No. In the beginning yes. First time when I came it was little difficult to be in a new working environment, new working space, new colleagues. But not this time.

I: And the climate?

H: Yes it is cold. It is not like this in India. It is a very hot country. When you come here you have to buy a lot of warm cloth. In India you can just go out like that. But here..

I: And considering your daily working life. What are the differences? Just if you think of entering the office building in India. What are the differences?

H: No, actually we have a lot of good, friendly colleagues in India. Ok, apart from being so professional and so of studios into work we have lots of fun activities also. So that goes very smooth.

I: Do you miss some kind of these activities in Austria?

H: May not be because still there are a lot of colleagues from India here. (Laugh) Maybe I would miss that if I was here alone.

I: And do you also have the feeling that it is motivating to come to Austria?

H: Yes. Very much. It is very motivating. And it is always good, you know, you can make out the difference. How does it feel working here. What is the difference. You know it clearly. So it is really motivating if you work here. Like you know what exactly is the problem. They can show it to you clearly. They speak directly to the customer so they will know exactly what is the problem. People go to the test drives to see that this is the problem. They take us to the car, they show us. This is the software we integrated. This is the one we are going to do that. So it is a real time feeling. So it is really good.

I: So I heard from some other colleagues, from Austrian colleagues actually, and it is maybe just a thought but they have the feeling that there is a lot of fluctuation in India? So that the people don't really stay very long? Most of them just change their working position within 2 years?

H: Yes. Not only in company XY. Everywhere in a cooperation in India. Because opportunities are just like that and there is also big money when you change. So people are not so stable. They don't stay in any organization for more than 2, 3 years. But my personal feeling is, maybe you make money if you keep on moving to other companies but you lose that stability. Cause suppose you are working in a big cooperation somewhere in company XY. I have to be here for such a long time. Only then I will be knowing the bigger architecture. Two years it is not so easy to know a big architecture like company XY or any other organization. So I don't prefer moving in such a short time. So easily out.

I: Another employee told me that this is kind of a problem that people often change their work, quit and then the knowledge is lost again.

H: Correct. And the organization is spending a lot of money on training. I suppose it takes at least one year for a person to work to 80 to 90% perfectly on any project. And if they are gone after one year the organization would have invested a lot of money on trainings for him. And if they leave they lose a lot of money. They would have to recruit a person, train them to a certain level. And of course this is affecting the motivation of the person who trains that new recruit. There is a lot of money going into this.

I: Hm. And in terms of supervisors, do you have the feeling it is more strict in India than it is here?

H: Yes, yes. This is a very big difference from India to Europe. I say it is a little bossy in terms of supervisors. (Laugh) But here I see that a supervisor sits with us, he sits beside us and does the same type of work. No big barriers, no divisions. It is a flat organization here whereas there it is a high hierarchical architecture.

I: Do you need permission for everything you do?

H: It is not explicitly mentioned that you have to take permission but it is. (Laugh) It is expected but it is nowhere written that you have to take permission. But it has been a practice that..

I: What are other differences between the locations I'm maybe not aware of?

H: Yes, this is one big difference in terms of supervisors. That is a big difference. And working times, it is more flexible here. But I'm not sure whether you can change the departments here so easily.

I: You can do that in India?

H: Yes. If you have an interest area it is a possibility that you can change to the department. I don't know about here. There it is, yes you can change it.

I: And how much vacation do you have?

H: leave?

I: yes.

H: Leave, yes this is also one of the biggest differences. We have 24 leaves in a year, total. And everything is included in that. We have no medical leave, we have nothing like that.

I: So if you have to go to the hospital for a week?

H: It is your personal leave.

I: So you don't have much time for your families then?

H: No, it is not much. I don't live in the same state as my parents do. I moved for work in another state. And when it comes to the medical leave it is totally different between India and Austria.

I: And how is it when you are in Austria?

H: Yes, it is different. I already took a leave. (Laugh) We don't have strong labor rules for working in software industry. But here the labor rules are strict.

I: Do you sometimes work like until 10 in the evening?

H: Yes, yes.

I: How long are you in the office here and in India?

H: In India I used to stay very long. (Laugh)

I: (Laugh) What is very long?

H: 10 hours. At least 10 hours. And here I do that only in case of urgent deliveries. Always some 9, 10 hours.

I: Have you studied in the same place as you work now?

H: Now I have been raised and studied in a different place. The place where I work now is a different state with another language.

I: And in that cases you communicate in English with each other, right?

H: Yes, we talk in English. We speak Hindi, English and my native language.

I: What is your native language?

H: Delu. And in the place where I work they speak Tamil So I speak a little bit of that as well.

I: And if you think of the knowledge transfer between India and Austria do you think that there are things that could be enhanced?

H: Yes, it can be improved, I guess.

I: In which ways?

H: See I told you like certain tasks ok our knowledge so just let us continue doing this, instead of thinking in that way why don't convey a clear info once to them. A clear knowledge transfer so even they can perform. This part is missing I think.

I: The joint information?

H: No, for a particular type of a task which is always being done at Vienna. It has always been done at Vienna so that shall be continued. People think like that. They don't transfer the knowledge.

I: Why don't they transfer the knowledge?

H: Maybe it is like.. it came off like it has been done here, let it continue.

I: So you have the feeling that they don't really want to have outsourced tasks in India? Do you have the feeling that they are sometimes.. like scared? Maybe that you may perform better than they do?

H: May not like we perform better, maybe they are still not so confident in transferring it. Trust is not .. it is not enough. Maybe we do have to build up the trust level more to get it transferred.

I: Do you have an idea how to do that?

H: Yes, we should prove, I think, yes they are capable of doing it, let us transfer it. I think in the last couple of years it is being happening, may not fully but at least functioning.

I: So you can see the difference?

H: I can see the difference. I think it will be still improved.

I: Interviewer

J: Teilnehmer J

Interviewdatum: 13.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 16 Minuten

I: How long have you been working for company XY?

J: For the company XY three years.

I: And have you been to Austria before?

J: No, this is the first time.

I: Ok. Did you have a choice to come here? Where you asked whether you want to come to Austria?

J: No, this opportunity I got it fortunately. I didn't ask anything my management. They gave the opportunity.

I: So it was ok for you or would you have preferred to stay in India?

J: Ok. I like this culture except food. There are many things I like but mostly food is big issue but except that no issue.

I: And do you like working in Austria?

J: Yes. Sure. Also I like the work atmosphere. The colleagues mindset, especially in my team. They are helping and support to a maximum level. So really I'm very happy to work with them. So I'm really happy with that.

I: Do you feel integrated in the team?

J: Yes, of course. They are treating me as a friend not like a colleague. I'm really really happy with me team.

I: And prior to your stay here was everything organized for you and did you get enough support from the Indian side and from the Austrian side?

J: Yes, yes. Everything is fine.

I: And how were you prepared for your assignment in Austria? Did you receive any information in terms of cultural differences or anything like that?

J: Hmm.. few things I heard from my friends. I read some documents and ppts but I didn't attend any separate intercultural program.

I: Was it offered to you?

J: No.

I: Do you think that would have helped beforehand?

J: Yes of course.

I: And I always wanted to know how does it feel to enter the company building in Austria What are the differences in the work atmosphere?

J: Hm. In India sitting location is different in comparison to here. But if you ask me which one I like me.. I like this one. This is very calm and I feel very comfortable to work so I'm liking this environment.

I: And how is the Indian environment in comparison?

J: Ok. They are also ok. But in comparison to this one. This is best.

I: So is there for example more pressure from supervisors in India? Is there more control?

J: Ok. I don't feel that much of a difference between India and here. Pressure-wise it is ok. I did not face any pressure here.

I: Do you need more permissions in India to perform your daily working tasks or is it the same?

J: I did not get you.

I: Do you have to ask your supervisor more often than here?

J: Yes. Yes. Sometimes I used to ask them. Here it is great.

I: Do you feel that the international assignments help you with the cooperation with Austria?

J: Yes, of course the deputations are very very helpful for me to enhance technically as well as to interact with the local colleagues and also it is good to get to know their working culture and also experience their delivering software to the customer. So this assignment is really really helpful.

I: How long have you been here?

J: I came for three month and now it is one more month.

I: And do you think the experience will help you back in India as well?

J: Yes sure. The lessons and the experiences which I have learnt here, surely it will be helpful for me in India. And to know the colleagues here. Very helpful. Surely. Surely. In my opinion the biggest best point here is to get to know my colleagues here and also the Indian colleagues also will support me if I face some issues or something. And here also they are supporting very well. So with that case I feel very happy that it is so different than the Indian colleagues. I'm really really happy with my team.

I: Do you also sometimes go out with your Austrian colleagues after work? Are you integrated?

J: I would say that one is missing. I would say we are on a friendly manner but private contact is minimum.

I: Hm. And do you have the feeling that they trust you as an engineer?

J: Yes.

I: So there are no issues?

J: No issues.

I: And do you receive all the info you need?

J: Yes yes.

I: And when you first started working with the Austrian colleagues how was the transfer of information?

J: Ok. Initially I received information from the Indian task coordinator and later after some time the Austrian colleagues gave me the tasks.

I: And do you feel that you receive all the information you need?

J: Yes. Yes.

I: Ok. And do you feel it is motivating to be here in Austria? Is it also a benefit?

J: As I mentioned it is really really helpful for me, technically as well as personally.

I: Ok. And if you had the choice between telephone, Email or to come here to Austria personally, what would you prefer in terms of communication?

J: Telephone is the best.

I: Telephone is the best?

J: Yes.

I: Do you have the feeling everything is transferred then?

J: Yes. Sometimes we mail the person should do that and that. Sometimes they will read it sometimes they will do it much later.

I: Ok, so you have the feeling you can better get hold of a person if you call?

J: Yes. If we make a call to them we will see, they will answer immediately. So it is better.

I: Do you feel that the time difference is a problem or is it a benefit?

J: Some time it is so sometimes it is so. The best point is.. how to say.. hm.. if you want to you today and you need to do something very urgently then you can give this task to Indian colleagues. They will

come and they will finish before you come to office. So this is the best point and also the interaction time is minimum.

I: Do you feel that the deadlines and the agreements between the Austrian and the Indian colleagues are met?

J: Yes.

I: And do you also feel supported during your time here from both sides?

J: Yes. You know when I'm coming here the people here are supporting me and the people in India are also supporting me. I feel I'm very lucky.

I: Ok. And I have heard from another colleague that the daily working life in India is different? In terms of you come in the morning and stay really late and you make a longer lunch break. Is that true?

J: Yes of course. The main reason is because of climate.

I: Also I have heard that the fluctuation is really high in India. Do you think so too? That people often change their working place?

J: No. No.

I: Do you like the cooperation between the Austrian and the Indian side?

J: Yes.

I: Ok. Do you feel that the project is enhanced if different countries work on one project?

J: Yes of course. Really, really interesting to contract with other cultures, other countries, different people. Super.

I: Ok. Do you also feel that this sometimes leads to difficulties?

J: No, I did not feel any difficulties. In my case I'm telling.

I: Have you been in Europe before?

J: It is the first time.

I: Ok, but you stay one more month so you will probably see snow.

J: Yes it is very cold. Inside and out. It is very cold.

I: And in terms of knowledge transfer.. I always imagine if someone here works on a project and transfers tasks to India that information might be lost. Maybe because of the long distance. Do you have any thoughts on that?

J: Yes of course. Knowledge transfer is a little bit missing because of this distance because I was offered to come to Vienna I was told if I need any clarifications then I can go to them and ask. So the information is transferred very clearly and within a short time. Suppose if you are in India, of course they will explain but due to the distance.. there is sometimes no knowledge transfer.

I: Ok. So you feel that if you would be all working in one place as you do now that the cooperation is much easier.

J: Yes. Yes.

I: And do you have an idea how to enhance the knowledge transfer between the two countries?

J: Maybe more meetings or else. That also the colleagues from here can come for one or two weeks for business trip that they can share the knowledge.

I: Interviewer

K: Teilnehmer K

Interviewdatum: 18.11.2014

Interviewdauer in Minuten: 35 Minuten

I: How long have you been working for company XY?

K: This is my eleventh year.

I: Eleventh year! Wow. And this is your first time in Europe and in Austria?

K: Austria, ok on business visits I used to come. Maybe for a week or so. And Germany yes I have been. Europe yes as of a long term stay this is the first time that I come with my family.

I: You are here for a long time, right?

K: Yes for two years and I completed my first year here.

I: And half of your time you work in the development department and half of your time you support other Indian associates travelling to Austria. Is that correct?

K: Yes. Yes. Exactly. I have six years of an experience for working for Japanese customers and now with European customers.

I: What are your experiences concerning of the cooperation between India and Austria? How do you feel about the cooperation now that you are here in Austria? Does everything work out fine.. or?

K: Yes it works out fine but challenges are different in regard to what is here and what is in India. Let us take here.. here ok the experience is relatively higher than the average experience in India. The average experience. And to bridge this gap one of the strategy is .. India is CMMI Level 5 certified where it is strong on process. Whereas here it is something like CMMI Level 3 or so. So we feel that this gap can be bridged with this higher process manageability. And because of these two differences many times there are conflicts. I say it takes so much time to do something and the other side says that it takes less than that.

I: Ok. So you feel that you communicate at the beginning: It is not possible!

K: yes yes. The point is yes .Because we have some additional processes which need to be followed and also additional set of quality assurances and also inspections and other things which happen maybe from the quality department. And other things. And also some amount of effort towards tracking the improvement bla bla bla because CMMI level 5 calls for all these things.

I: Ok. So you have more of an administration process to complete?

K: Yes yes yes. Rather than... more of a process work. And sometimes it is very difficult to make the person on this side understand.. many times there are conflicts. Here they say I can do it in 5 days and the other side will say 6 days. And then there will be (laugh) .. some discussions on that. So this is one aspect which I see and next aspect is with regard to ..ya ..yes challenges are in India it is very difficult especially in Bangalore to.. how people are bonded to an organization. Because there are a lot

of opportunities outside and there are a lot of companies setting base in Bangalore. And especially two to three years of experience people..., one it is very hard to source them second one is that we also lose them. So this is a big challenge.

I: So Bangalore is like a Sillicon Valley with a lot of opportunities in this field?

K: Yes. Yes. There are a number of companies. Yes so with this, if a person does not see growth or if a person does not see opportunities or if a person sees that ok his set of activities are very limited and very very short-scoped then it is very difficult to hold him. And end of the day what happens is we get into a cycle of new set of people and when there experience comes to the same level and again trust building and the part is that we should look at a long-term perspective: what will be our vision for five years.

I: Is it now not clearly communicated to the employees?

K: Yes in India with regard to the employment level it is ok but I'm not saying that an employment level is the same as a cooperation level. Cooperation level yes we should not look at it as a task that happens. Is that task over next task comes. At least we should see the strategy. How we look at things maybe in a short-term maybe three to four years. Yes it is hard because you don't have very clear forecasts on the projects and other things. But still it is better with looking at the history and other things to have proper planning so that we don't end up in...do the cycle of trust building and we getting the experience which is gained getting operating. So this is also one aspect which is important to look at.

I: I have talked now to quite a few people and a thing that came up really often was that the involvement with the customer is missing for the Indian associates because they are not involved in the process so a lot of information is then maybe not perfectly transferred. So the Austrians have to translate it in English and then transfer it further. So do you feel that this might be a gap of information?

K: Yes. Yes. Definitely. See the point is.. whenever you have one a handshake, definitely there is a high possibility .. when drop this to this.. something gets lost.. so this too happens. That is sometimes the information is that maybe not needed in downstream. But people only if they know a product perspective than they can bring in more value addition. Otherwise it becomes like.. they don't know what they are doing, just the instructed: they do it. So yes that is one challenge. Yes definitely, yes I should accept it, yes sometimes the mission must be completed if the information does not come. It needs to be done. That's it. Why its need to be done what was the background of this, what was the discussion made with the customer ..maybe it is because of the translation or maybe it is because of priority or maybe other reasons. Yes. That is a gap definitely. And this gaps I do not want this. It is important especially if you deliver a product if there is ownership yes .. what I do I can see somewhere on the road. Oh I see what is happening, why it is needed. Than definitely when there is an ownership definitely there is more quality, more valuation. And all these things come with the knowledge of the end-product.

I: This is maybe an issue of motivation as well?

K: Yes. Exactly! If they see, ok something needs to be done and then he does it that way exchange of it.

I: Do you feel that trust is also an issue?

K: Yes as I told. As in when people change there is a way of trust building and when you see something is happening and then you see a change. Maybe it is because of the individual aspiration of the person or maybe it is.. enough of reason. Yes trust is also one important aspect. And one point I also want to say is some people have that perception of that old India. Maybe 80s or 90s, early 90s. It is not that now.

I: So you feel that the Austrian associates give you the impression that they feel superior sometimes?

K: No that not but they don't have the current capacities or and they don't know how India is. That perception that is coming from the 80s or the 90s is still carried. So that has to be changed. Maybe that can be strengthened with more intercultural trainings and bla bla bla.

I: Hm.. Do the Indian associates receive an intercultural training before they come to Austria?

K: Hm.. yes this is also a point which I need to take up when I go back to India because in India we are giving an intercultural training Germany... (laugh) Not specifically Austria. We see a lot of differences. So it is important that we have a special dedicated intercultural training for Austria. The other side, yes we also need to enhance the intercultural trainings not only the Austrian colleagues.

I: Ok. What do you think is missing in the intercultural trainings? That the Austrians are not aware of when they cooperate with Indian associates?

K: It's many times seen that ok if a person comes to India it is like a week and not many people come, I'm not saying for such a long duration maybe, but at least for a short duration come to India. This has also be combined in this strategy.

I: Is that aspect missing now?

K: Not many come. In my project ok at least from the other side maybe six to seven if we come. Maybe in two years we maybe get one associate form here coming.

I: Ok. And I guess only for a very short duration as well?

K: Yes only for a very short duration. At least if we have some people coming there.. there is definitely a change once they come there and they see and understand what is the mindset of their thinking in that direction and why they are acting this way. And what are their challenges. Many things cannot be documented, you have to experience them. And that is one important aspect which one should also see.

I: Hm. And as you have been on international assignments on all over the world, would you say this is an effective tool if you are cooperating with another nation?

K: Yes. Yes. Definitely. To understand what is important we also need to feel it. We also need to experience it. I'm not saying ok, leave your family here and come to India for two years, three years. At least if a person comes for one week his perception definitely changes. Many things.. the reaction sometimes happens because of perception. So those kinds of things can be changed. So this is what we also need to look at.

I: Do you think that the Austrian maybe sometimes fear that they might lose their job?

K: Maybe that could be..but .. that could be (laugh) but I'm not the right person to answer this.

I: Ok. (laugh) How would you rate other mediums of communication such as telephone or Email? What do you think is more helpful in terms of communication?

K: That depends how well your level of trust is. If the trust is good it is better just to call up and you know that the other person if I say something he will act on it. Sometimes even a person sitting next to me writes an Email. (laugh)

I: (laugh) yes. That's maybe kind of the organizational culture that we must have everything written down as prove.

K: (laugh) yes. So yes maybe I can definitely understand for documentation purpose and for the purpose of things that need to be documented. Yes definitely there is no run away from that, we need to do it. But some things which can be asked just by calling up a colleague. ... we should do it.

I: Ok. And do you feel that the trust is sometimes missing?

K: Yes. Sometimes, definitely. Definitely in India it is if somebody writes an Email and also cc to somebody definitely they feel they are not trusting and that definitely is that.

I: Can you maybe think of some ways how we could enhance the knowledge transfer between India and Austria.

K: Yes, one is as I told is trust and also long-term vision, how do we approach this. Maybe down the line I maybe see that kind of activities. Maybe this is how these set of people from India can contribute in this and this is the way people from Austria can contribute. So end of the day we jointly have to work on a task. Otherwise it becomes very difficult. So we can enhance this as I told with some amount of exchange programs and also some amount of strategy visits and some amount of long-term plan. So with all these things definitely we can enhance this. And also some workshops. This is also important. Because it is better that once in a while we sit together and sort out all our operational points. Some things are maybe pushed from one side maybe there is some operational issue where it is not handled this way.

I: Sometimes I get the impression that it is always India on one side and Austria on the other and if something goes wrong the quest for the responsible person starts. Do you see that sometimes?

K: Yes. It sometimes will happen. It is obviously whenever you have organization and work split definitely that is what is going to happen. So if we have good trust built and also if we work as a team maybe this kind of opportunity we look at how we can learn lesson out of this mistake rather than pointing this was what he did or this is what he did or he went wrong here.

I: And you have to document also the mistakes?

K: Yes yes yes. That documentation is ok and also we don't say an error is reported, we don't scrutinize any person on this error because it is not good for the organization because things won't come out and we won't learn lessons from this. Ok. So we don't scrutinize any person. Ok you have so many defects, end of you. You are..so that is the performance, no we don't do that. Only if a

person is repeating the same mistake again and again, then yes but not because he introduced an issue here. No we don't do that.

I: Do you feel that the international assignments are a motivational factor? Or do the associates have a choice? I often think it must be difficult because many employees have families and can't take them with them for half a year. So what is your impression on that?

K: Ok. There is not one part associated with that. There are three things. One is as you told definitely an employer motivation. He gets to know a different culture, he gets to know a different working style, yes bla bla bla and it also enhances his know-how because yes in India we can do many things with software but with a system yes there are some limitations. Because yes you have acers here and you project ability and the equipment. So that is one of the reasons. Second one is yes a person also looks at a financial benefit what he gets out of this. And third one yes whenever he has an onside opportunity he also believes that he is also progressing his career.

I: So some kind of an addition to the CV?

K: Yes. So we all these things the employee also feels that he is also a part of this and also .. they also demand this. If we don't give them this kind of an opportunity definitely we will lose this person. Because in India yes as I told there are many many organizations and if not here we will definitely go to another organization. People from outside approach with this .. so this is one of the reason. I will send you to America or I will send you to another destination. So that is also an important factor.

I: So it is a regarded as a great opportunity?

K: Yes yes. Exactly. It is a great opportunity to get to know another culture or working style. So that is the reason unlike Europeans where .. there is lot of visitations to more from here to maybe to another country for some time or a long duration of maybe three month or six month or maybe more than that. In India its more simpler. The person will be more happy if we say yes you will have to take on an assignment outside for three month rather than if we say no.

I: What I always wanted to know, can you describe the differences of the work atmosphere of Austria and India?

K: Ok work atmosphere its like in India its more vibrant I would say. It's like here you have a very stipulated amount of time and that is where you stay in office for 8 hours and maybe more than 8 hours than you get full time paid and also we are supposed to stay a maximum of 10 hours in the office. So you will have some framework. In India more or less we don't have this work time concept. And also we don't have this.. what do you call .. stipulated 10 hours. So many times some people engage in some coffee time discussions and also some other topic discussions and then I can come back to work and then yes some other discussions and also some team bonding and other activities also do happen.

I: Do you think that these discussions can also help for the work itself?

K: Yes yes. Information can be easily exchanged. And we also have something which is called fun at work and many things. So this is also a difference. In Austria many things people don't discuss anything personal in the office hours. In India to some extent.. Sometimes yes a small chat.

I: Do you have something like a knowledge management implemented in India?

K: Yes we do have. Basically we have a training department where there are many on the job trainings organized and before any employee gets here to work we would be given it least one and a half month of training. Then only sample tasks and once he gets into this than only then he will be put onto work. This is for new joiners and also laterals who are coming. They have a little bit lesser duration because some of the things like.. for fresher's you have college to campus and some other things which you don't need for a lateral. The lateral comes with some experience that will make the duration shrink. And also for employee group we have many things and with regard to the management with have many parts, there are also many sessions happening in regard to many other activities like behavioral trainings. We also have a lab set up and many trainings and workshops. So yes we do have a knowledge management. It is there.

Appendix E – Curriculum Vitae

NICOLE GRILL

Ausbildung

Oktober 2012 - Heute

Universität Wien

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Oktober 2007 – Februar 2012

Wirtschaftsuniversität Wien

Bachelorstudium Wirtschafts- und

Sozialwissenschaften

Spezialisierung: Volkswirtschaft und Sozioökonomie

Rectors List 2011 für ausgezeichneten Studienerfolg

Oktober 2002 - Juni 2007

Höhere Lehranstalt für wirtschaftliche Berufe

Biedermannsdorf

Spezialisierung: Fremdsprachen und Wirtschaft

Maturaabschluss mit ausgezeichnetem Erfolg

Berufliche Praxis

August 2012

Erste Group Bank AG – New York

Praktikum

Mai – Juni 2012

Villeroy & Boch Australia Pty Ltd - Sydney

Marketing & Sales

Praktikum

März – April 2012

DHV India Private Limited – New Delhi

Sustainable Consultancy

Praktikum

Jänner 2009 – Februar 2012

Baugenossenschaft Frieden

Geringfügige Anstellung

Darlehensbuchhaltung

August – September 2011

Wirtschaftskammer Österreich

Volontariat an der Außenhandelsstelle New York