

2 Lösungsansätze für Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit am Beispiel des Offshorings von IT-Dienstleistungen

Jan H. Schumann, Daniel Hammes, Florian von Wangenheim, Andreas Steinbach

Abstract

Im Laufe der letzten Jahre haben immer mehr IT-Dienstleister Geschäftsprozesse in Länder mit niedrigerem Lohnniveau, vornehmlich nach Indien und China, verlagert. Ziel dieses Offshorings ist es, der gestiegenen Wettbewerbsintensität und dem Kostendruck der Märkte gerecht zu werden. Viele Unternehmen mussten jedoch feststellen, dass sich die erhofften Einsparpotenziale nur zum Teil realisieren lassen. Bedingt durch interkulturelle Differenzen und die Charakteristika der virtuellen Kommunikation können im Rahmen der Zusammenarbeit bei solchen Projekten eklatante Ineffizienzen auftreten. Der vorliegende Beitrag beleuchtet diese Herausforderungen. Basierend auf einer qualitativen Befragung von Mitarbeitern zweier weltweit agierender IT-Dienstleister werden potenzielle Problemfelder identifiziert, die beim Offshoring von IT-Dienstleistungen nach China oder Indien auftreten können sowie Lösungsansätze zur Überwindung der interkulturellen Differenzen und Ansätze zur Personalentwicklung für die an solchen Projekten beteiligten Mitarbeiter aufgezeigt.

1 Spezifische Problemstellung

In den letzten Jahren konnte im Bereich von IT-Dienstleistungen eine zunehmende Auslagerung in Länder mit deutlich niedrigeren Lohnkosten für IT-Fachkräfte beobachtet werden. Die Wertigkeit der Arbeiten, welche „offshore“ erbracht werden können, ist dabei in jüngerer Vergangenheit stetig höher geworden (Schaaf 2005). Während es anfänglich in erster Linie einfachere Programmierleistungen waren, die ausgelagert wurden, verstärken immer mehr große – aber auch mittelständische – Unternehmen aus der IT-Branche ihre Bemühungen, komplexere Teile ihrer Dienstleistungen im Ausland erstellen zu lassen (Pohl 2005).

Zwei Länder, die dabei als Offshore-Destinationen besonders im Mittelpunkt der Betrachtung stehen, sind Indien und China. Indien ist nach wie vor der welt-

weit führende Offshore-Anbieter von IT-Dienstleistungen, in dessen Technologiezentren, wie z.B. in Bangalore, Leistungen für fast alle großen Unternehmen der Welt erstellt werden (Pohl 2005). Seit den Anfängen der Offshore-Entwicklung konnte Indien enorme Wachstumsraten in diesem Bereich verzeichnen und laut der National Association of Software and Service Companies 2006/2007 IT-Leistungen im Gesamtwert von rund 18 Milliarden Dollar exportieren (Nasscom 2009). Neben Indien ist China als Zielland für das Offshoring von IT-Dienstleistungen immer stärker in den Fokus der Unternehmen gerückt (Boes u. Schwemmler 2004; Schaaf 2005). Die im Vergleich zu westlichen Industrienationen geringen Arbeitskosten bilden auch hier einen Anreiz. Darüber hinaus haben aber auch eine immer besser werdenden Kommunikations- und Transport-Infrastruktur sowie staatliche Programme zur Stärkung der IT-Industrie den Auf- und Ausbau von Entwicklungszentren unterstützt (Sahay et al. 2003; Yahya 2002).

So groß wie die betriebswirtschaftlichen Anreize auch sind, so hoch sind die Anforderungen, die an das Management dieser Offshore-Projekte zu stellen sind. Erfahrungen zeigen, dass sich die virtuelle Zusammenarbeit mit indischen oder chinesischen Partnern über weite Distanzen hinweg oft schwierig gestaltet (Kobitzsch et al. 2001). Neben rein organisatorischen Herausforderungen sind es insbesondere die großen Kulturunterschiede zwischen den deutschen und asiatischen Mitarbeitern, welche den Erfolg eines Offshore-Projekts entscheidend beeinflussen (Pye 1982; Schaaf u. Weber 2005). Kulturelle Unterschiede, welche sich insbesondere auf die Kommunikation und damit die Zusammenarbeit auswirken, sind z.B. unterschiedliche Einstellungen zur Zeit (Hall u. Hall 1990), zur Akzeptanz von Autorität (Hofstede 1993) oder zum Phänomen des „Gesicht-wahrens“ (Redding 1993). Viele Unternehmen, welche den Weg des Offshoring gegangen sind, sind zu der Erkenntnis gekommen, dass ein großer Teil der Einsparungen in den Lohnkosten durch zusätzlichen Kommunikations- und Managementaufwand wieder verloren gehen kann (Kobitzsch et al. 2001).

Eine Verringerung dieser Prozessverluste und eine Verbesserung der interkulturellen Zusammenarbeit sind für diese Unternehmen daher von hoher wirtschaftlicher Bedeutung. Der vorliegende Beitrag verfolgt das Ziel zentrale Herausforderungen aufzuzeigen, welche sich in der interkulturellen Zusammenarbeit bei IT-Offshore-Projekten zwischen Deutschen und Asiaten ergeben können. Darauf aufbauend werden in einem nächsten Schritt Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche IT-Unternehmen helfen können, diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu generieren.

2 Herausforderungen bei Offshoring-Projekten

Herausforderungen entstehen beim Offshoring von IT-Dienstleistungen nach Indien oder China vornehmlich durch *zwei Problemquellen*, welche typisch für derartige Projektkooperationen sind: Zwischen den Fachkräften auf deutscher Seite

und denen auf Seiten des asiatischen Offshore-Anbieters bestehen deutliche *kulturelle Unterschiede*, welche sich in unterschiedlichen Verhaltens- und Arbeitsweisen äußern. Außerdem fehlt in der Zusammenarbeit der Projektpartner oftmals der unmittelbare physische Kontakt, d.h., die *Zusammenarbeit verläuft weitgehend virtuell*.

Hinweise zu den Ursachen von Problemen in der interkulturellen Zusammenarbeit finden sich in den Arbeiten von Hofstede (1993; 1997) oder Hall (1976; 1990), welche zur Beschreibung von Unterschieden zwischen einzelnen Kulturen Kategorien wie Machtdistanz, Individualismusausprägung oder Zeitverständnis identifiziert haben. So ist bspw. die *Autoritätsakzeptanz* in Asien sehr viel stärker ausgeprägt, was bewirkt, dass die Kommunikation hierarchisch von oben nach unten stattfindet und offen geführte fachliche Diskussionen zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen nicht üblich sind. In asiatischen Ländern wird häufig auch ein autokratischer Führungsstil bevorzugt, welcher von den Angestellten im Allgemeinen akzeptiert und geschätzt wird (Keller 1995). Führungsinstrumente, wie das in den USA entwickelte und auch in Deutschland erfolgreich eingesetzte „Management by Objectives“¹, werden in den asiatischen Ländern mit hoher Machtdistanz selten angewandt, da die Form des Verhandelns zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht der Kultur der Beteiligten entspricht und sie sich dabei unwohl fühlen würden (Hofstede 1993). Die im Vergleich zu Deutschland geringere *Individualismusausprägung* von Menschen in Asien hat Auswirkungen auf die Organisation von Arbeit und die Anwendung von Motivationsmethoden. Während in Deutschland ein eher autonomes Arbeitsumfeld angestrebt wird, in dem jeder seinen persönlichen Freiraum hat und die Ausbildung generalistische Charakteristika aufweist, steht dem in Asien tendenziell eine Organisation mit vielen Spezialisten für einzelne Fachgebiete gegenüber, in welchem jeder Angestellte nur einen eng definierten Aufgabenbereich bearbeitet. Daneben ist im asiatischen Raum die hohe Bedeutung der Beziehungsqualität zu Kollegen und Vorgesetzten zu beachten. Neben finanziellen Anreizen ist es daher sehr wichtig, dem einzelnen Mitarbeiter ein Gefühl der Gruppenzugehörigkeit zu geben (Steinbach u. Schroll-Machl 2005). Im Vergleich zu Deutschland, wo die Zeit einen zentralen Aspekt der Kultur darstellt und Werte wie Pünktlichkeit einen hohen Stellenwert haben (Hall u. Hall 1990), ist in asiatischen Ländern eine *polychronistische Zeitauffassung* sehr verbreitet. Dies beinhaltet, dass Pünktlichkeit nur einer von vielen Werten ist und Termine eher eine Richtfunktion als einen Pflichtcharakter haben (Trompenaars 1993).

Ein weiterer wichtiger Aspekt asiatischer Kulturen ist das *Gebot von Harmonie* im Umgang miteinander, welches darauf abzielt, dass alle Personen ihr Gesicht,

¹ Unter „Management by Objectives“ versteht man ein System der Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, in denen sich der Mitarbeiter dazu verpflichtet, bestimmte Ziele zu erreichen. In regelmäßig (z.B. halbjährlich) stattfindenden Besprechungen wird die Leistung beurteilt, und es werden ggf. neue Ziele für den nächsten Beurteilungszeitraum festgelegt.

d.h. ihre Würde bewahren (Redding 1993). Konkret bedeutet dies bspw., dass Probleme oder Fehler, wenn überhaupt, indirekt angesprochen werden und eine offene Konfrontation absolut vermieden wird.

Besondere Herausforderungen ergeben sich, wenn die interkulturelle Zusammenarbeit in einem *virtuellen Team* stattfindet. Virtuelle Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie räumlich, organisatorisch und/oder zeitlich getrennt, durch Telekommunikation verbunden sind und dabei eine oder mehrere gemeinsame Aufgaben zu erfüllen haben (Jarvenpaa u. Leidner 1999). Bei jeder Zusammenarbeit mehrerer Personen kommt aufgabenbezogenen Prozessen, wie der *Kommunikation und Koordination*, eine wichtige Bedeutung zu, die durch die räumliche Trennung der Gruppenmitglieder jedoch gleichzeitig besondere Herausforderungen bergen. Speziell die *Kommunikation* wird allgemein als Schlüsselerfolgskriterium gesehen (Suchan u. Hayzak 2001). Als hinderlich erweist sich dabei, dass in internationalen virtuellen Kooperationen, wie dies bei Projekten mit Asiaten der Fall ist, das Wissen bzgl. des Kunden und Projektes unterschiedlich verteilt ist und die Gruppenmitglieder keine gemeinsame Muttersprache haben (Cramton 2001). Daneben begrenzt die weitreichende Abhängigkeit virtueller Teams von IuK-Technologien die Kommunikationsprozesse zwischen den Teammitgliedern. Insbesondere nonverbale Kommunikation, welcher in der Verständigung innerhalb von Teams eine besondere Bedeutung zugemessen wird, findet selten statt (Sproull u. Kiesler 1986). Als Mittel, die Effektivität von Teamkommunikation und damit auch die Teamleistung zu steigern, wird empfohlen, sehr häufig und umfangreich zu kommunizieren und dabei vereinbarte Termine strikt einzuhalten (Jarvenpaa u. Leidner 1999). Auch die *Koordination*, d.h. die Abstimmung von Aufgaben einzelner Organisationseinheiten, wird durch die virtuelle Gestaltung des Arbeitsumfeldes erschwert (Warkentin u. Beranek 1999). Wenn innerhalb solcher virtueller Kooperationen auch kulturelle Unterschiede bei den Teammitgliedern existieren, verstärkt dies oftmals die Schwierigkeiten, da Fehlinterpretationen über den Inhalt von Aufgaben schneller auftreten können (Johansson et al. 1999). Als positive Einflussfaktoren für eine funktionierende Abstimmung werden regelmäßige persönliche Treffen herausgestellt sowie Bemühungen kulturelle Barrieren zu reduzieren (Robey et al. 2000). Darüber hinaus wird auch eine weitgehende Standardisierung von Leistungen und Prozessen als Möglichkeit genannt, die Koordination innerhalb virtueller Teams zu erleichtern (Sahay et al. 2003).

Für den Erfolg von virtuellen Kooperationen sind gegenseitiges *Vertrauen und Teamzusammenhalt* die wichtigsten Voraussetzungen (Maznevski u. Chudoba 2000). Um einen solchen Vertrauensaufbau zu fördern, bieten sich insbesondere persönliche Treffen an, bei denen die Teammitglieder persönliche Beziehungen aufbauen können, welche die Basis für eine spätere Zusammenarbeit bilden (Robey et al. 2000). Alternativ wird der verstärkte Austausch von sozialer Kommunikation genannt, der eine emotionale Bindung zwischen den entfernt sitzenden Teammitgliedern ermöglicht. Die Förderung solcher sozialer Beziehungen, z.B. durch fest installierte Chat-Sessions oder einen humorvollen Umgangston, wird von den Führungskräften virtueller Teams als eine wichtige Aufgabe herausges-

tellt (Kayworth u. Leidner 2002). Der Anspruch an eine solche vertrauensvolle Basis kann dabei jedoch auch kulturell variieren, wobei die beziehungsorientierten Kulturen Asiens größeren Wert auf derartige persönliche Verbindungen legen, als westliche Kulturen (Steinbach u. Schroll-Machl 2005).

Die vorliegende Untersuchung ermittelt explorativ, welche Ergebnisse der zitierten Studien (zu den interkulturellen Unterschieden und virtuellen Teams) sich in konkreten Praxissituationen wiederfinden lassen und welche neuen Erkenntnisse gewonnen werden können. Hieraus werden dann in einem weiteren Schritt Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche geeignet erscheinen, den Ablauf von zukünftigen IT-Offshore-Projekten zu optimieren.

3 Methodische Grundlagen der empirischen Untersuchung

In Anbetracht der Zielformulierung wurde für die Untersuchung ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches dem explorativen Charakter der Studie gerecht wird. Somit wird gewährleistet, dass die Interviewten den Gesprächsverlauf relativ frei bestimmen und wichtige Erfahrungen akzentuieren können (Maindok 1996). Dem Interviewer kam dabei die Aufgabe zu, anhand eines vorher erstellten Leitfadens, welcher die Untersuchungsschwerpunkte grob skizzierte, den Gesprächsfluss der befragten Personen zu lenken, ohne ihn allerdings wesentlich zu beeinflussen, um so einen vergleichbaren Ablauf aller Befragungen zu gewährleisten (Witzel 1982).

3.1 Probandenauswahl und Datenerhebung

Im Gegensatz zu quantitativen Studien, bei denen die statistische Repräsentativität als Qualitätsmerkmal gilt, ist bei qualitativen Studien „theoretische Repräsentativität“ zu gewährleisten (Hermanns 1992). Daher wurden keine Zufallsstichproben gezogen, vielmehr möglichst „typische“ Fälle für die Befragung ausgewählt (Lamnek 1995), die hinsichtlich ihrer Relevanz bzgl. der inhaltlichen Fragestellung geeignet erschienen (Kepper 1994). Die Stichprobe bestand aus Mitarbeitern der Unternehmen HP Deutschland GmbH und der SAP Deutschland AG & Co. KG, die durch ihre Tätigkeit auf umfangreiche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Chinesen bzw. Indern zurückblicken konnten. Der Aufgabenbereich der Interviewten war unterschiedlich und reichte von einem Projektleiter deutsch-asiatischer Offshoring-Projekte bis zum internen Beauftragten für die Implementierung von asiatischen Entwicklungseinheiten in den Prozess der Erstellung von Software. Insgesamt wurden 13 Männer und Frauen befragt, von denen zwei nicht-deutscher Herkunft waren. Die durchschnittliche Dauer der jeweiligen Gespräche lag bei ca. 45 Minuten.

3.2 *Auswertung der Interviews*

Zur Analyse des Datenmaterials wurden die Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse und der induktiven Kategorienbildung angewendet (Mayring 1999; 2003). Die vorliegenden Interviewtexte sind zunächst zeilenweise untersucht und je nach Relevanz für die Untersuchungsthematik einer Kategorie zugeordnet worden. Das Selektionskriterium für die Kategorienbildung war zuvor aufgrund theoretischer Überlegungen festgelegt worden. Nach Durchsicht eines Drittels des Interviewmaterials erfolgte eine Revision der Kategorien, da bei der Analyse neue, für die Untersuchung wichtige Auswertungsaspekte auftraten. Im Anschluss wurde dann ergänzend die Methodik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse genutzt, um aus den jeweiligen Textstellen, welche den Kategorien zugeordnet worden waren, Kernaussagen zu formulieren.

3.3 *Darstellung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung*

Die Darstellung der Ergebnisse orientiert sich in ihrer Reihenfolge an den Phasen des Offshoring-Prozesses aus Unternehmensperspektive: Zu Beginn werden ausführlich die *Herausforderungen* dargestellt, die im Verlauf der Zusammenarbeit zu Tage getreten sind, um dann die *Methoden und Maßnahmen zur Lösung* dieser Schwierigkeiten, welche von den beteiligten Unternehmen verfolgt werden, zu beschreiben. Die Anzahl der jeweiligen Nennungen entspricht der Anzahl der interviewten Personen, die den betreffenden Aspekt als relevant bezeichnet haben.

Bei der Darstellung wird zum großen Teil auf eine Differenzierung zwischen Erfahrungen mit chinesischen oder indischen Offshore-Kollegen verzichtet, da in den Beschreibungen der Interviewten eine hohe Übereinstimmung zwischen den Erfahrungen bestand. Die Bezeichnung „asiatische“ Fachkräfte oder die „Asiaten“ ist demnach als Zusammenfassung der beiden Gruppen zu sehen, die lediglich der Vereinfachung dient. Wenn sich ein Aspekt explizit nur auf eine Nationalität bezieht, ist dies entsprechend gekennzeichnet.

4 Herausforderungen in IT-Offshorekooperationen (Ergebnisse der empirischen Untersuchung)

4.1 Allgemeine Kommunikationsprobleme

Missverständnisse und allgemeine Kommunikationsprobleme zwischen Kollegen kommen in vielen Teams vor, insbesondere wenn es sich um virtuelle Teams handelt, die in hohem Maße auf technische Kommunikationsmittel angewiesen sind (Johansson et al. 1999).

Auch die befragten Personen in dieser Untersuchung berichten über solche Herausforderungen, deren Ursprung nicht unmittelbar in kulturbedingten Verhaltensweisen liegen (vgl. Abb. 1). So entstünden aus mehreren Gründen Verständigungsschwierigkeiten zwischen den deutschen und den asiatischen IT-Kräften. Ein Faktor sei dabei die Kommunikation, die im Rahmen solcher Projekte auf Englisch erfolge.

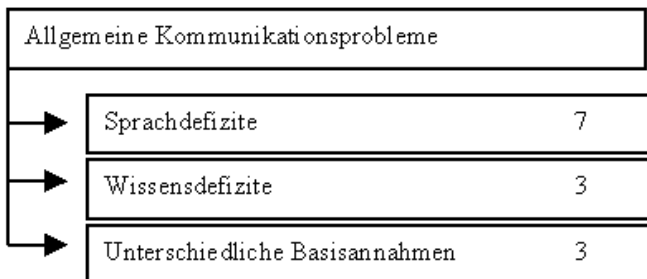


Abb. 1. Darstellung der allgemeinen Kommunikationsprobleme und Anzahl der jeweiligen Nennungen

Während bei chinesischen Kollegen oftmals generelle *Sprachdefizite* festzustellen seien, sei es auf Seiten der Inder häufig deren *Aussprache*, welche aus Sicht der Deutschen die Kommunikation erschwere. Diese Schwierigkeiten erweisen sich als schwerwiegend, da die Abstimmung in den virtuell organisierten Kooperationen häufig über Telefon erfolge. Auch auf Seiten der deutschen Mitarbeiter sei nach Aussage der Befragten häufig festzustellen, dass es Probleme bereite, Fachdiskussionen auf Englisch zu führen, da ihnen hierzu oft die Sprachkenntnisse fehlen würden, was die Zusammenarbeit erschwere. Ein allgemeines Problem einer *Kommunikation per E-Mail* liege darin, dass nonverbale Feinheiten der Kommunikation nicht übertragen würden, wie es bei Face-to-Face-Kommunikation üblich sei, um bspw. die relative Bedeutung einer Information zu betonen (Kayworth u. Leidner 2002). Probleme würden dadurch entstehen, dass

Mitglieder eines entfernt postierten Teams scheinbar weniger wichtige Informationen nicht beachten und dadurch einen unterschiedlichen Informationsstand haben oder Missverständnisse entstehen (Cramton 2001). Solche Missverständnisse können sich, laut Aussage einiger Interviewter, schnell zu beträchtlichen atmosphärischen Störungen entwickeln, wenn beide Parteien den Eindruck bekämen, dass ihre Anliegen vom Kollegen nicht ernst genommen würden oder keine Antwort auf Fragen einginge. Außerdem würden bisweilen auch *Wissensdefizite* auf Seiten der asiatischen IT-Kräfte bei spezifischen betriebswirtschaftlichen Themen, wie bspw. dem deutschen Mehrwertsteuerkonzept, existieren, welche eine ausführlichere Kommunikation erforderlich machen. Erfolgt diese nicht, weil solches Wissen aus deutscher Sicht als selbstverständlich vorausgesetzt werde, würden daraus oftmals Missverständnisse und Schwierigkeiten im Projektablauf resultieren. Eine weitere Ursache für unterschiedlich interpretierte Informationen könne nach Ansicht einiger Befragter darin liegen, dass jeder Kommunikationsinhalt anhand gewisser Basisannahmen analysiert werde, die jeder Mensch treffe. Deutsche und Asiaten verfügen allerdings über *unterschiedliche Basisannahmen*. Diese Annahmen können sowohl kulturell geprägt sein, wie die Einstellung zur Pünktlichkeit, oder auch professionell, z.B. welcher Programmierstil benutzt werde (Johansson et al. 1999).

Da solche Annahmen meist unbewusst getroffen würden, weil sie in der Interaktion mit den heimischen Kollegen als selbstverständlich vorausgesetzt werden können, sei es für beide Seiten schwierig, diesen Missverständnissen durch umfangreichere Kommunikation vorzubeugen. Neben diesen eher allgemeinen Schwierigkeiten internationaler Projektarbeit gebe es auch Herausforderungen, deren Ursachen unmittelbar in kulturbedingten Verhaltensweisen zu sehen seien.

4.2 *Kulturelle Besonderheiten auf asiatischer Seite*

Die Befragten berichten, dass in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl von Verhaltensweisen aufgetreten seien, die durch einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund erklärt werden können. Die Interviewten differenzierten jedoch oft dahingehend, dass diese Herausforderungen vor allem im Umgang mit jungen und unerfahrenen Kollegen in den Offshoreländern aufträten, während die Zusammenarbeit mit erfahrenen Asiaten weitgehend problemlos sei.

Ein zentraler Aspekt der asiatischen Kulturen sei die Orientierung der eigenen Handlungen an dem Gebot, die eigene Würde und die der Mitmenschen zu respektieren. In diesem Zusammenhang wird auch oft der Ausdruck „*Gesicht wahren*“ verwandt (Redding 1993). Dass ausnahmslos alle Befragten im Rahmen ihrer Tätigkeit mit chinesischen oder indischen Kollegen diesem Verhalten begegnet sind (vgl. Abb. 2), überrascht daher nicht. Die Vielzahl unterschiedlicher Auswirkungen für die Unternehmenspraxis hingegen schon. So wurde berichtet, dass Asiaten Schwierigkeiten hätten, offen zuzugeben, wenn sie sich in einer Thematik nicht

auskennen oder einen Sachverhalt nicht verstehen würden, da ein ehrliches Geständnis ihres eigenen Nichtwissens in ihren Augen offenbar sehr unangenehm und entwürdigend sei. Schulungen von Deutschen für asiatische Kollegen seien daher äußerst problematisch, da die deutschen Fachkräfte die, wenn überhaupt, indirekt geäußerten Verständnisschwierigkeiten nicht erkennen würden.

Kulturelle Besonderheiten auf asiatischer Seite	
→ Gesicht wahren	13
→ Hierarchieakzeptanz	6
→ Eigeninitiative	6
→ Zeitverständnis	4

Abb. 2. Darstellung der kulturellen Eigenarten asiatischer Mitarbeiter und Anzahl der jeweiligen Nennungen

Die Interviewten berichteten, dass in anderen Situationen deutsche Offshore-Aufträge von den asiatischen Kollegen nicht bearbeitet worden seien, da ein Problem auftrat, aber die eigene Würde es vermutlich verboten habe, nach weiteren Informationen zu fragen. Ein weiterer Grund liege eventuell darin, dass deutsche Kollegen bei Rückfragen bisweilen recht unfreundlich reagierten, da die Antwort aus ihrer Sicht selbstverständlich sei und sich die asiatischen Offshore-Kräfte weitere derartige Kommunikation ersparen wollten. Auch ein anderes Verhalten wurde häufig von den Interviewten beobachtet. So wurden Aufträge so bearbeitet, wie es aus Sicht der asiatischen Offshore-Fachkräfte sinnvoll erschien, ohne nach notwendigen weitergehenden Informationen zu fragen, da dies in ihren Augen vermutlich als Eingeständnis von Unwissen gewertet werden könne. Dies führe in der Konsequenz häufig zu fehlerhaften Ergebnissen, da die deutschen IT-Fachkräfte fehlendes Nachfragen als vollständiges Verständnis der Aufgabe interpretierten. Die virtuelle Arbeitsumgebung von Offshore-Kooperationen, welche durch eine Kommunikation über Telefon oder E-Mail geprägt ist, fördert Missverständnisse dieser Art ganz offensichtlich, da sämtliche Mimik oder Gesten, welche in persönlichen Gesprächen auf Unklarheiten hindeuten, nicht wahrgenommen werden können und auch Arbeitsanweisungen per E-Mail unterschiedlich interpretiert würden. Weiterhin wurde von den Befragten beobachtet, dass die asiatischen Kollegen oft einen großen Aufwand betreiben, um eigenes Versagen nicht eingestehen zu müssen, sondern um nachzuweisen, dass der Grund für Fehler auf deutscher Seite zu suchen sei.

Auch das Angebot von deutscher Seite, für bestimmte Arbeiten Hilfestellung zu geben, würde häufig nicht angenommen, um nach Meinung der Interviewten nicht den Eindruck zu erwecken, dass man mit einem Problem nicht allein zurechtkomme. Aus der Perspektive der befragten deutschen IT-Kräfte erschwere dieses Verhalten der Chinesen und Inder sehr häufig fachliche Auseinandersetzungen, da es der deutschen Kultur des sachorientierten und offenen Ansprechens von Problemen widerspreche. Wenn kontroverse Themen diskutiert würden, sei dies mit den asiatischen Fachkräften sehr kompliziert, da sie ihre eigene Meinung nur sehr zögerlich und Kritik nie direkt äußern. Ein konstruktives Feedback auf eine direkte Frage, wie man es von einem deutschen Kollegen erwarten würde, sei daher kaum zu bekommen. Ein Interviewter verwies auch auf die Missverständnisse, die dadurch entstünden, dass es in den indischen und chinesischen Kulturen unüblich sei, nein zu sagen. Dies führe zu Schwierigkeiten, wenn die Angestellten auf deutscher Seite die positive Antwort ihrer Kollegen aus Indien oder China ernst nähmen und dann enttäuscht oder verärgert reagieren würden, wenn sie feststellten, dass die Lieferung zu einem vereinbarten Termin doch nicht möglich sei oder die von den Indern angebotene Fachkraft überhaupt nicht die zugesicherten Qualifikationen aufweise. Dieses Unbehagen der asiatischen IT-Kräfte, Probleme offen zu äußern, könne auch für das Vertrauensverhältnis mit dem deutschen Kollegen oder Kunden negative Folgen haben. So ließ ein indischer Berater unentschuldigt einen Termin mit einem Kunden ausfallen, weil er einen Todesfall in der Familie hatte, was er sich allerdings nicht zu sagen traute. Der Kunde sei darüber sehr verärgert gewesen, weil er den Vorgang so interpretierte, dass das Unternehmen ihn als Kunden nicht wertschätze.

Das gesellschaftliche Leben in Asien zeichnet sich u. a. durch eine klare *Hierarchieakzeptanz* aus. So genießt ein Familienoberhaupt, ein Lehrer oder ein Vorgesetzter deutlich mehr Akzeptanz und Respekt als in Deutschland. Sein Wort ist Gesetz und öffentlicher Widerspruch oder gar Kritik ist verpönt (Hofstede 1993). Diese Einstellung zeige sich nach Aussage der Befragten auch in der Zusammenarbeit in Offshore-Kooperationen. Problematisch sei demnach, wenn in Projekten IT-Kräfte unterschiedlicher Hierarchiestufen miteinander zusammenarbeiten müssten. Auch die traditionell dominierende Rolle des Mannes in der asiatischen Gesellschaft spiele bisweilen in berufliche Kooperationen mit hinein und führe zum Teil zu fehlender Akzeptanz von weiblichen Projektmanagern in Indien.

So hatte ein indischer Kollege große Probleme, eine hierarchisch gleichgestellte deutsche Kollegin zu akzeptieren und kooperierte nur äußerst widerwillig, was nach Aussage dieses Befragten kein Einzelfall sei. Die Rolle, welche der Vorgesetzte in Indien übernehme, unterscheide sich ebenfalls von der in Deutschland. So würden indische Fachkräfte von ihren Vorgesetzten genaueste Angaben für ihre Aufträge sowie eine Kontrolle ihrer Arbeit erwarten und darüber hinaus auch noch eine Fürsorgepflicht, die über das Berufliche hinausgehe und auch private Angelegenheiten beinhalte (Trompenaars 1993).

Eng verbunden mit dem Aspekt der unbedingten Hierarchietreue ist die Einstellung zur *Eigeninitiative*. Diesbezüglich herrschen zwischen Deutschen und Asia-

ten nach Erfahrungen der Interviewpartner deutlich unterschiedliche Ansichten. Mit Arbeitsanweisungen für einen deutschen Kollegen, die Raum für persönlichen Freiraum ließen, würden sich die Kollegen in den Offshore-Ländern unwohl fühlen. Sie würden vielmehr sehr genaue Anweisungen für ihre Arbeit erwarten, welche sie dann auch mit großer Exaktheit ausführen würden. Eigene Überlegungen, die von der Vorgabe abweichen, aber vielleicht eine Verbesserung darstellen würden, stellten sie nie an oder böten sie zumindest nicht offen als Alternative an. Die bereits angesprochene hohe Hierarchieakzeptanz kann hierfür als möglicher Grund genannt werden, denn ein Verbesserungsvorschlag impliziert ja auch, dass die Vorgabe des Vorgesetzten nicht optimal war und der Untergebene sie ungefragt korrigiert. Auch die unterschiedliche Ausbildung in Schulen und Universitäten kann zur Erklärung herangezogen werden. Während in Deutschland die Anwendung von Wissen auf andere Sachverhalte und die eigenständige Weiterentwicklung von Ideen gefördert wird, liegt der Fokus in Indien und China in der möglichst exakten Wiedergabe von auswendig gelerntem Wissen. Für die Unternehmenspraxis sei es daher notwendig, neben zusätzlichem Kommunikationsaufwand für detailliertere Anweisungen, die Arbeit der indischen Kollegen aktiv voranzutreiben und zu kontrollieren. Dass auf deutscher Seite nach Meinung der Interviewpartner eher eine Herangehensweise an eine IT-Lösung üblich sei, die von Anfang bis Ende in Ausprobieren und Weiterentwickeln bestehe, lässt erahnen, dass die deutschen Kollegen nur schwer die Arbeitsweise ihrer asiatischen Kollegen nachvollziehen können und dieses sehr leicht zu Ungeduld und Frustration führt.

Es ist jedoch zu erwähnen, dass solch eine passive Verhaltensweise in der virtuellen Zusammenarbeit, unabhängig von kulturellen Unterschieden, auch organisatorische Gründe haben kann. So haben Studien gezeigt, dass bei der Gestaltung von Offshoring-Projekten mit einer weisungsbefugten Partei das Phänomen zu beobachten ist, dass der entfernt sitzende Empfänger von Anweisungen oder Aufträgen jegliche eigenständigen Bemühungen einstellt, wenn er sich vom Projektpartner zu wenig in Entscheidungen involviert fühlt. Bei dem Projektpartner mit Leitungsfunktion stellt sich wiederum das Gefühl ein, alles vorgeben zu müssen, da er wahrnimmt, dass die entfernt stationierten Kollegen nur auf Anweisung handeln (Johansson et al. 1999).

Eine weitere Herausforderung liege in der Tatsache, dass Deutsche und Asiaten ein unterschiedliches *Zeitverständnis* haben (vgl. Abb. 2). Während bei Asiaten Pünktlichkeit nicht allerhöchste Priorität genießt, gilt diese in der deutschen Kultur als ein zentraler Wert (Hall u. Hall 1990). Konkret wurde von befragten Personen kritisiert, dass man sich auf terminliche Zusagen der Offshore-Kollegen häufig nicht verlassen könne und vereinbarte Deadlines für Konferenzen oder die Lieferung von Aufträgen ohne Angabe von Gründen überzogen würden. Damit würden die Kollegen im Offshore-Land gegen eine der wichtigsten Regeln im deutschen Arbeitsleben verstoßen. Die Virtualität des Arbeitsplatzes bringe mit sich, dass auf Seiten der asiatischen Offshore-Partner häufig IT-Kräfte eingesetzt würden, die weder in Deutschland gewesen seien, noch durch persönlichen Kon-

takt Kenntnis von deutschen Wertvorstellungen erlangen konnten. Sie nehmen demnach womöglich gar nicht wahr, wie sehr ein in ihrem Kulturkreis akzeptiertes Verhalten, das von deutscher Seite in sie gesetzte Vertrauen nachhaltig schädigen kann. Dadurch bestehe nach Aussage einiger Interviewten die Gefahr, dass die Arbeitsatmosphäre dauerhaft leide und sich generelle Vorurteile und Widerstände gegenüber Offshore-Kooperationen festigen würden.

4.3 Kulturelle Eigenarten auf deutscher Seite

Durch die Beobachtungen von zwei Personen nichtdeutscher Nationalität und zahlreiche selbstkritische Kommentare der deutschen Interviewpartner konnten auch Verhaltensweisen deutscher IT-Kräfte identifiziert werden, welche für die asiatischen Kollegen Herausforderungen darstellen und einen reibungslosen Projektablauf gefährden (vgl. Abb. 3). Ein Merkmal der IT-Branche sei der hohe Zeitdruck, der regelmäßig bei der Bearbeitung der Projekte herrsche. Gerade vor diesem Hintergrund zeige sich bei deutschen IT-Kräften sehr häufig *Ungeduld* in der Kooperation mit ihren entfernt sitzenden asiatischen Kollegen, die man persönlich oft nicht kenne und deren Arbeitsweise in keinerlei Weise transparent sei. Durch den enormen Druck von Management- und Kundenseite würden die deutschen Berater sehr forsch und fordernd auftreten. Die Kommunikation mit ihren Offshore-Kollegen sei zuweilen unhöflich und laut, was von den asiatischen IT-Kräften als aggressiv empfunden werde. Dies wirke sich auf die Zusammenarbeit kontraproduktiv aus, da ein solches Verhalten für die asiatischen Kollegen einen Gesichtsverlust bedeute. Die *direkte Ansprache von Schwierigkeiten oder Problemen* ist ein weiteres Kennzeichen für die deutsche Arbeitskultur, welche nach Aussage der Interviewten Schwierigkeiten auslöse. So äußerten die Befragten übereinstimmend, dass es eben hierzulande üblich sei, Probleme oder Schwierigkeiten gerade im beruflichen Bereich explizit anzusprechen, wobei der Bezug stets nur auf der Sache und nicht auf der Person liegen würde.

Kulturelle Eigenarten auf deutscher Seite	
→ Ungeduld	7
→ Direkte Ansprache von Problemen	5
→ Fehlende Offenheit	5

Abb. 3. Darstellung der kulturellen Eigenarten deutscher Mitarbeiter und Anzahl der jeweiligen Nennungen

Diese Vorgehensweise unterscheidet sich deutlich von der kontextgesteuerten, oftmals indirekten Kommunikation der Asiaten (Hall 1976). So erweise sich in der Praxis eine formelle Ansprache der asiatischen Kollegen, die ausschließlich auf dienstliche Anweisungen fokussiert sei, als ungeeignet, um eine konstruktive Arbeitsatmosphäre aufzubauen, in der gute Ergebnisse erzielbar seien. Durch die Neigung der Deutschen, die Inhalte und den Ablauf von Besprechungen sehr dominant bestimmen zu wollen, würden sie auf die Asiaten zudem sehr rechthaberisch wirken, wie ein Befragter berichtete. Eine solche Verhaltensweise würde sehr häufig die Kooperationsbeziehungen stören und eine weitere Zusammenarbeit erheblich erschweren (Foster 1995). Weitere wichtige Punkte, welche auf Seiten der deutschen IT-Kräfte beobachtet wurden, sei die oftmals *fehlende Offenheit* oder gar ein Misstrauen gegenüber den asiatischen Kollegen. Einige hätten eine negative Einstellung bezüglich der Zusammenarbeit, was eine vertrauensvolle Kooperation sehr erschwere. Hierfür können mehrere mögliche Ursachen genannt werden: Ein wichtiger Grund für die genannten Verhaltensweisen liegt wahrscheinlich wiederum in der virtuellen Arbeitsumgebung, welche die Offshore-Kooperationen kennzeichnet.

Die deutschen und asiatischen Kollegen leben in ihrem eigenen Kulturkreis und sind permanent umgeben von Menschen, die ihre Verhaltensweisen und Wertvorstellungen weitgehend teilen. Dies macht es extrem schwierig, sich in die Lage des entfernt sitzenden Kollegen zu versetzen. Unterstützt wird diese Vermutung durch die Aussagen von Befragten, nach denen sich die Zusammenarbeit mit den asiatischen Kollegen erst dann erheblich verbesserte, nachdem diese in Deutschland eingesetzt wurden und beide Seiten ein besseres Verständnis für die jeweils andere Kultur aufbauen konnten. Daneben vermuteten einige Interviewten eine Ursache in der Sorge um den eigenen Arbeitsplatz angesichts der zunehmenden Verlagerung von IT-Prozessen in Offshore-Länder. Dadurch wären die deutschen Mitarbeiter extrem dafür sensibilisiert, verstärkt auf Schwierigkeiten oder Probleme in der Zusammenarbeit zu achten. Während einige Befragte die Offshoring-Bestrebungen als guten Weg oder zumindest Notwendigkeit sahen, um erfolgreich am Markt zu bestehen und damit auch Arbeitsplätze in Deutschland dauerhaft zu sichern, war der Eindruck aus anderen Interviews eher, dass Schwierigkeiten in Projekten mit einem Gefühl des Wohlwollens und dem Hinweis kommentiert wurden, dass solche Tätigkeiten eben nicht für das Offshoring geeignet seien.

5 Lösungsansätze und Best-Practice Erfahrungen

Durch die Vielzahl der Projekte mit chinesischen und indischen Partnern konnten die befragten IT-Fachkräfte über Erfahrungen berichten, die sich als hilfreich bei der Bewältigung der Herausforderungen in virtuellen, interkulturellen Teams erwiesen hatten.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für Offshore-Kooperationen zwischen Deutschen und Asiaten liege demnach in einem erfolgreichen *Aufbau von Vertrauen* zwischen den Projektpartnern (vgl. Abb. 4). Dabei wird auch in der Literatur auf die Bedeutung des Aufbaus eines persönlichen Verhältnisses zwischen den IT-Kräften beider Seiten, gerade zu Beginn der Zusammenarbeit, hingewiesen, um schwierige Phasen während der folgenden virtuellen Kooperation zu meistern (Jarvenpaa u. Leidner 1999; Suchan u. Hayzak 2001). Vertrauen bildet nach Aussage der Interviewten die Grundvoraussetzung für einen reibungslosen Projektablauf, da Fehler oder Schwierigkeiten eher entschuldigt würden und mehr Geduld gegenüber dem Partner aufgebracht werde. Auch sei es wichtig, Vertrauen in die Person und Leistungsfähigkeit der Offshore-Kollegen zu gewinnen und so eine positivere Einstellung zur anstehenden Projektarbeit zu entwickeln. Eine solche Vertrauensbasis könne erreicht werden, indem man Möglichkeiten zu *persönlichen Kontakten* biete und hierbei insbesondere den Aufbau persönlicher Beziehungen in den Fokus stelle (Robey et al. 2000). Als optimaler Ansatz wird von den Interviewpersonen die Installation eines asiatischen *Onsite-Koordinators* in Deutschland genannt, der jedoch nur bei größeren Projekten realisiert werden könne.

Diesem komme im Projekt die Aufgabe zu, als Bindeglied oder Brückenkopf zwischen den deutschen Mitarbeitern oder Endkunden und den asiatischen IT-Kräften im Offshore-Land zu fungieren (Rajkumar u. Mani 2001). Auf diese Weise könnten auch die durch Kulturunterschiede bedingten Kommunikationsschwierigkeiten weitgehend gelöst werden, da durch die direkte Zusammenarbeit mit den deutschen Kollegen oftmals eine kulturelle Annäherung auf beiden Seiten stattfindet. Zudem wirke sich die tägliche Zusammenarbeit sehr positiv auf das persönliche Verhältnis der deutschen und asiatischen Kollegen aus, wodurch sich die generelle Einstellung der deutschen Mitarbeiter zum Thema Offshoring ebenfalls verbessere.

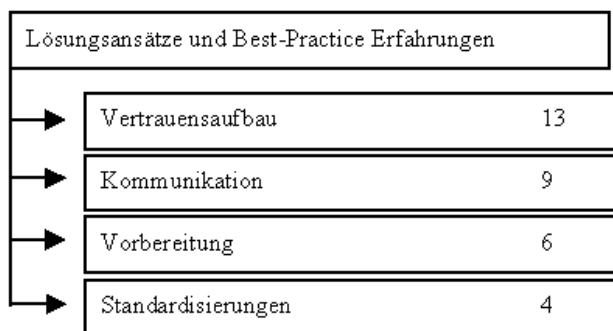


Abb. 4. Darstellung der Lösungsansätze und Anzahl der jeweiligen Nennungen

Da ein solcher Ansatz mit einem dauerhaft installierten Onsite-Koordinator aber aus Kostengründen nicht immer praktikabel sei, würden in der Praxis auch andere Ansätze gewählt. So würden alternativ gerade zu Projektbeginn *Präsenz-*

phasen eingeplant, während derer sich die Teammitglieder kennen lernen und Vertrauen aufbauen könnten (Maznevski u. Chudoba 2000). Diese Phasen könnten bei schwierigen Projektabschnitten oder bei sonstigen Meilensteinen wiederholt werden. Durch solche Präsenzphasen von asiatischen Teammitgliedern in Deutschland, so berichteten die Interviewten, könne zudem erreicht werden, dass das gesamte Konstrukt der virtuellen Zusammenarbeit an Anonymität verliere und persönliche Züge bekomme. Die asiatischen Kollegen selbst und ihre Arbeit würden sehr viel mehr geschätzt, was angesichts der höheren Beziehungsorientierung für das Wohlbefinden der Offshore-Kollegen von großer Bedeutung sei (Steinbach u. Schroll-Machl 2005). Daneben sei es äußerst sinnvoll, einen *zentralen Ansprechpartner* auf Seiten des asiatischen Partners zu bestimmen, der verantwortlich für die Koordination und Kontrolle der Arbeiten beim Offshore-Partner sei. Hierdurch könne die Transparenz der Auftragsbearbeitung deutlich erhöht werden. Gerade bei auftretenden Problemen sei es sehr vorteilhaft, sich an einen festen Ansprechpartner wenden zu können, zu dem aufgrund seiner Position bereits ein engeres Vertrauensverhältnis bestehe. Als wichtiger Erfolgsfaktor wird daneben eine kontinuierliche *Kommunikation* zwischen den Teams der Offshore-Kooperation ausgemacht (vgl. Abb. 4; Jarvenpaa u. Leidner 1999), wobei die Empfehlung gegeben wird, hierfür wiederkehrende Termine festzulegen (Armstrong u. Cole 1995). Kontinuierliche Kommunikation und Feedback würden sich dabei ebenfalls positiv auf das Vertrauen des Nachfragers von Offshore-Leistungen auswirken (Rajkumar u. Mani 2001). Sie werden als zentraler Aspekt für den Erfolg geografisch verteilter Teams betont. Generell sei bei Gesprächen von Deutschen wichtig, die zurückhaltende Natur der Asiaten zu berücksichtigen. So solle sensibel auf indirekt angedeutete Probleme geachtet und nonverbalen Feinheiten besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden (Ning 2004). Weiterhin sollen deutsche Mitarbeiter bei Konferenzen darauf achten, nicht zu stark die Inhalte zu bestimmen, sondern aktiv zu versuchen, die asiatischen Kollegen in die Diskussionen einzubeziehen. Die *Vorbereitung* der Projektteilnehmer auf zu erwartende Herausforderungen interkultureller Art sei ebenfalls sehr wichtig (vgl. Abb. 4). Wenngleich Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit dadurch nicht gänzlich vermieden werden können, würden sich die IT-Kräfte auf deutscher Seite doch sensibilisiert fühlen, würden mögliche Differenzen frühzeitig erkennen und besser auf unvorhersehbare Zwischenfälle reagieren können (Stahl 1998). Auch für die asiatischen IT-Kräfte sei eine Vorbereitung auf die Anforderungen und Arbeitsweisen der deutschen Offshore-Partner sehr wichtig, was auch durch die Literatur bestätigt wird (Rajkumar u. Mani 2001). Ein anderer Ansatz, die Herausforderungen von deutsch-asiatischen Offshoring-Projekten in den Griff zu bekommen, liege in der weitgehenden *Standardisierung* der Prozesse (vgl. Abb. 4; Sahay et al. 2003).

So werde in der Unternehmenspraxis ein Ablauf angestrebt, der genau festlege, welche Informationen über das zu liefernde Produkt bereitzustellen seien und wie detailliert diese sein müssten, um im Gegenzug von den indischen Kollegen in

Asien einen verlässlichen Termin für die Lieferung des Produktes bzw. für eine Antwort auf eine Anfrage zu bekommen.

Solche Standards seien auch für die Kommunikation während des Projektverlaufs sinnvoll. Derartige Kommunikationspläne würden festlegen, welche Person, welche Information zu welchem Zeitpunkt zu übermitteln habe. Ein solcher Kommunikationsplan ermögliche eine klare Aufgabenzuordnung und die Vermeidung von Missverständnissen aufgrund falscher Vorstellungen, wie die Kommunikation zu bestimmten Projektabschnitten auszusehen habe (Kayworth u. Leidner 2002). Darüber hinaus sei mit Bezug auf die Kommunikation zu beachten, dass die *Spezifikationen* für die offshore zu erstellenden Produkte äußerst detailliert und genau sein sollten. Obwohl dies grundsätzlich für alle virtuellen Kooperationen gelte, sei es bei Offshore-Projekten mit China und Indien besonders wichtig, da es der asiatischen Mentalität entspreche, sich streng an die gegebenen Vorgaben zu halten (Rajkumar u. Mani 2001). Auch Informations-Defizite, welche dadurch zustande kommen, dass Offshore-Kollegen in der Regel keine Chance haben, direkt mit dem Kunden zu kommunizieren, können so verhindert werden.

6 Zusammenfassende Bewertung

Um die betriebswirtschaftlichen Potenziale von Offshore-Projekten voll ausschöpfen zu können, müssen Unternehmen spezielles Know-how im Management interkultureller virtueller Projektarbeit aufbauen. Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass auch Unternehmen, die bereits jahrelange Erfahrungen mit Offshoring-Projekten besitzen, immer wieder Schwierigkeiten in Projekten begegnen. Der Ursprung dieser Probleme liegt insbesondere in den kulturellen Unterschieden zwischen deutschen und asiatischen Projektmitarbeitern. Eine besondere Herausforderung virtueller interkultureller Zusammenarbeit liegt darin, den jeweiligen Projektbeteiligten ein Gefühl für die jeweils andere Kultur zu vermitteln. Im Gegensatz zu einer direkten, persönlichen Zusammenarbeit erleben die Projektbeteiligten die Andersartigkeit des anderen nicht unmittelbar und sind auch nicht mit den anderen Lebens- und Arbeitsbedingungen der Projektpartner konfrontiert. So arbeiten in virtuellen Kooperationen häufig IT-Kräfte beider Kulturen zusammen, die niemals persönlichen Kontakt mit dem anderen Kulturkreis hatten. Legen die Projektmitarbeiter ihren eigenen kulturellen Bezugsrahmen auch an ihre Kollegen aus anderen Kulturkreisen an, so entstehen daraus oft unrealistische Erwartungen und Missverständnisse im Projektablauf. Die beobachteten Schwierigkeiten resultieren dementsprechend oftmals daraus, dass viele Mitarbeiter auf deutscher Seite insgeheim erwarten, dass die asiatischen Offshore-Kollegen mit der deutschen Arbeitsweise und Mentalität vertraut sind und sich entsprechend anpassen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass HP und SAP schon viel aus vergangenen Offshore-Kooperationen gelernt und erfolgreiche Lösungsansätze entwickelt haben, welche den Ablauf solcher Kooperationen verbessern können. Ein Erfolgsmodell

ist die Reduzierung der Schnittstellen zwischen der deutschen Seite und den Offshore-Anbietern. Es zeigt sich, dass interkulturelle Probleme stark reduziert werden können, wenn auf Seiten des deutschen Teams ein asiatischer Onsite-Koordinator installiert wird, der als Bindeglied für die Kommunikation zwischen beiden Seiten fungiert. Diese Maßnahme ist jedoch auch mit Aufwand verbunden, welche den Kostenvorteil der Offshore-Kooperationen reduziert.

Ein weiterer Ansatz ist die weitgehende Standardisierung von Prozessabläufen, mit dem Ziel, Missverständnisse und Fehlinterpretationen bei der Erstellung und Lieferung von Leistungen weitgehend auszuschließen. Diese Standardisierung ist jedoch nur bis zu einem bestimmten Grad möglich. Bei IT-Dienstleistungen handelt es sich oftmals um sehr kundenspezifische Lösungen, was auch bei der Erbringung der Leistungen seinen Niederschlag findet. Die effektivste und nachhaltigste Möglichkeit den interkulturellen Herausforderungen zu begegnen, liegt daher in der Vorbereitung der Projektmitglieder auf die virtuelle interkulturelle Zusammenarbeit. Hierbei haben sich vorbereitende Trainingsmaßnahmen für die IT-Kräfte beider Seiten als wertvoll erwiesen, welche neben der Vermittlung von Projektmanagementfähigkeiten einen besonderen Schwerpunkt auf die Auseinandersetzung mit dem anderen Kulturkreis legen. Dadurch kann die kulturelle Distanz abgebaut und eine Offenheit und Sensibilität für die Zusammenarbeit geschaffen werden, welche sich positiv auf den weiteren Projektverlauf auswirkt. Um die Herausforderung von vornherein zu minimieren, sollte schon bei der Besetzung von internationalen Offshore-Teams neben der fachlichen auch der interkulturellen Kompetenz eine höhere Bedeutung zugemessen werden. Interkulturelle Kompetenz bekommt daher für die Personalauswahl und -entwicklung von IT-Dienstleistern eine zunehmend wichtigere Bedeutung. Ein Aspekt, der eine Offenheit für die interkulturelle Zusammenarbeit bisweilen zu erschweren scheint, ist die von Deutschen oftmals empfundene Konkurrenzsituation mit den asiatischen IT-Kräften. Unternehmen sollten daher eine offene Kommunikation der Offshoring-Strategie betreiben, welche die Vorteile sowohl für das Gesamtunternehmen als auch die einzelnen Mitarbeiter unterstreicht und Perspektiven aufzeigt. Denn nur mit offenen und voll engagierten Mitarbeitern auf beiden Seiten lassen sich die angesprochenen Probleme reduzieren und die vollen Kostenvorteile in der Offshore-Zusammenarbeit umfassend realisieren.

Literatur

- Armstrong DJ, Cole P (1995) Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups. In: Jackson SE (ed) Diversity in Work Teams. American Psychological Association, Washington DC, pp 187-216
- Boes A, Schwemmler M (2004) Herausforderung Offshoring. Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf
- Cramton CD (2001) The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science* 12(3):346-371

- Foster DA (1995) The yin and yang of managing in Asia. *HR Magazine* 40(3):76-81
- Hall ET (1976) *Beyond Culture*. Anchor Press, New York
- Hall ET, Hall MR (1990) *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press, Yarmouth
- Hermanns H (1992) Die Auswertung narrativer Interviews. Ein Beispiel für qualitative Verfahren. In: Hoffmeyer-Zlotnik J (Hrsg) *Analyse verbaler Daten: Über den Umgang mit qualitativen Daten*. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Hofstede G (1993) *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hofstede G (1997) *Lokales Denken- Globales Handeln*. DTV Deutscher Taschenbuch Verlag, München
- Jarvenpaa SL, Leidner DE (1999) Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science* 10(6):791-815
- Johansson C, Dittrich Y, Juustila A (1999) Software Engineering Across Boundaries: Student Project in Distributed Collaboration. *IEEE Transactions On Professional Communication* 42(4):286-296
- Kayworth TR, Leidner DE (2002) Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems* 18(3):7-40
- Keller E v (1995) Kulturabhängigkeit der Führung. In: Kieser A, Reber G, Wunderer R (Hrsg) *Handwörterbuch der Führung*. 2. Aufl, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart, S 1397-1406
- Kepper G (1994) *Qualitative Marktforschung-Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*. Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden
- Kobitzsch W, Rombach D, Feldmann RL (2001) Outsourcing in India. *IEEE Software* 18(2):78-86
- Lamnek S (1995) *Qualitative Sozialforschung*. 2. Aufl, Psychologie Verlags Union, Weinheim
- Maindok H (1996) *Professionelle Interviewführung in der Sozialforschung*. Centaurus Verlag, Pfaffenweiler
- Mayring P (1999) *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 4. Aufl, Beltz Verlag, Weinheim
- Mayring P (2003) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag, Weinheim
- Maznevski ML, Chudoba KM (2000) Bridging Space Over Time: Global Virtual Teams, Dynamics and Effectiveness. *Organization Science* 11(5):473-492
- Ning A (2004) *A Passage to China*. China Ocean University Press, Qingdao
- Pohl A (2005) Outsourcing und Offshoring in Indien. In: Hermes HJ, Schwarz G (Hrsg) *Outsourcing*. Rudolf Haufe Verlag, München, S 199-212
- Pye L (1982) *Chinese Commercial Negotiating Style*. Gunn & Hain Press, Cambridge
- Rajkumar TM, Mani RVS (2001) Offshore Software Development. *Information System Management Science* 18(2):63-73
- Redding SG (1993) *The Spirit of Chinese Capitalism*. Walter de Gruyter Verlag, Berlin, New York
- Robey D, Khoo HM, Powers C (2000) Situated Learning in Cross-functional Virtual Teams. *IEEE Transactions On Professional Communication* 43(1):51-66

- Sahay S, Nicholson B, Krishna S (2003) Global IT Sourcing. University Press, Cambridge
- Schaaf J (2005) Outsourcing nach Indien: der Tiger auf dem Sprung. http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000191727.pdf. Abgerufen am: 1. Februar 2006: 1-15
- Schaaf J, Weber M (2005) Offshoring-Report 2005. http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000188321.pdf. Abgerufen am: 1. Februar 2006: 1-24, 52
- Sproull L, Kiesler S (1986) Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science* 32(11):1492-1512
- Stahl G (1998) Internationaler Einsatz von Führungskräften. Oldenbourg Verlag, München
- Steinbach A, Schroll-Machl S (2005) Offshore-Kooperation mit IT-Fachkräften in Indien. *Personalführung* 7:32-42
- Suchan J, Hayzak G (2001) The Communication Characteristics of Virtual Teams: A Case Study. *IEEE Transactions On Professional Communication* 44(3):174-186
- Trompenaars F (1993) Handbuch Globales Managen. Econ Verlag, Berlin
- Warkentin M, Beranek PM (1999) Training to improve virtual team communication. *Information System Journal* 9(4):271-289
- Witzel A (1982) Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Campus Verlag, Frankfurt a.M.
- Yahya F (2002) The Dragon Arises: China's Challenge to India in Software Development. *India Review* 1(4):91-122

Personal- und Organisationsentwicklung bei der
Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen

Zink, K.J. (Hrsg.)

2009, XII, 249 S., Hardcover

ISBN: 978-3-7908-2337-0

A product of Physica-Verlag Heidelberg