



# Offshore-Kooperation

*Das berufliche Selbstverständnis, die Führungsphilosophie, der Umgang mit Kritik und Konflikten in Indien und Deutschland könnten kaum gegensätzlicher sein: Während indische Beschäftigte der Harmonie am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert beimessen und fest in hierarchischen*

*Strukturen verankert sind, gelten deutsche Partner oft als unhöflich direkt, aggressiv und sachorientiert. Erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Partnern setzt deshalb voraus, die unterschiedlichen Kulturstandards zu verstehen und möglichen Problemen gezielt vorzubeugen. Die Autoren stellen ausgewählte Schwierigkeiten einer deutsch-indischen Kooperation vor, erläutern deren kulturelle Hintergründe und beschreiben Lösungsansätze, die bei Hewlett-Packard praktiziert werden.*

**Dr. Sylvia Schroll Machl** ist Diplompsychologin und arbeitet seit 1992 als selbstständige interkulturelle Trainerin und Coach und lebt in Degendorf.



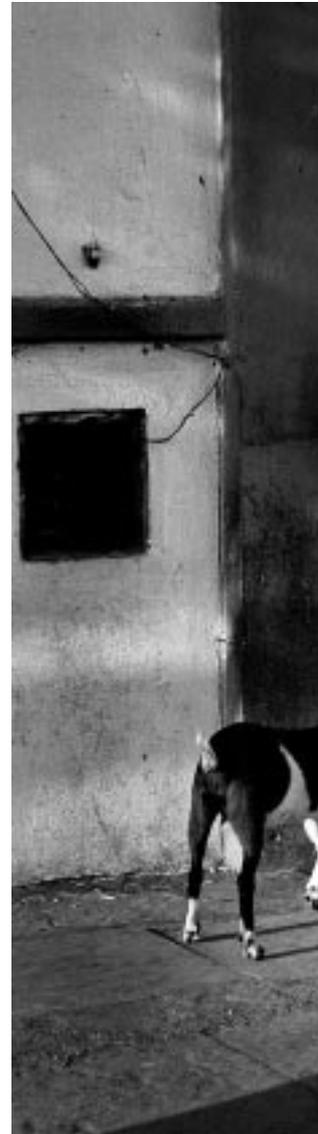
**Andreas Steinbach**, Diplombetriebswirt (FH), ist bei Hewlett-Packard Deutschland für die Einbindung von HPs weltweiten SoftwareEntwicklungszentren in die deutsche Organisation verantwortlich.



1990 gründete Hewlett-Packard als eines der ersten westlichen Unternehmen ein eigenes Entwicklungszentrum für Software in Indien (Bangalore), um dort HP-Softwareprodukte weiterzuentwickeln sowie von Indien aus die firmeneigene EDV-Abteilung zu unterstützen. Das Global Delivery India Center von HP erbringt heute technische Applikations-, Infrastruktur-, Technologie- und Call-Center-Dienstleistungen. Inzwischen betreibt HP auch Software-Entwicklungszentren in anderen Ländern, beispielsweise in China, der Slowakei und Polen. Insgesamt beschäftigt HP weltweit mehrere tausend Mitarbeiter in seinen Zentren. Diese sind integraler Bestandteil der globalen Lieferstrategie von HP, die darauf abzielt, Kunden Infrastruktur-, Applikations- und Projektdienstleistungen in hoher und standardisierter Qualität, flexibel und zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten.

Seither sind viele IT-Firmen in die Kooperation mit Indien eingestiegen oder stehen unmittelbar davor. Für ein Investment in Indien sprechen die ausgezeichneten Englischkenntnisse der dortigen Fachkräfte<sup>1</sup>, die Unterstützung ausländischer Investitionen durch die indische Regierung, die Größe des Marktes für IT-Fachkräfte, das Ausbildungssystem, Kostenaspekte sowie die Prozessqualität (weit verbreitete Adaption von Standards zur Qualitätssicherung wie beispielsweise CMMI<sup>2</sup>).

Eine deutsch-indische Kooperation in einem IT-Projekt ist für alle beteiligten Mitarbeiter in mehrfacher Hinsicht horizonterweiternd. Insbesondere das erste globale IT-Projekt stellt für ein Projektteam eine Herausforderung dar. Hier gilt es, sich flexibel zu zeigen, in



# mit IT-Fachkräften in Indien

In Indien treffen noch immer Welten aufeinander. „Slumbay“ nennen viele die 18-Millionen-Metropole Bombay wegen ihrer vielen Armenviertel. Allein in Dharavi (Foto, mit Blick auf den Santa Cruz International Airport) leben rund 500 000 Menschen auf engstem Raum.



vielerlei Hinsicht umzustellen und bereits vorab mental auf die eine oder andere Überraschung einzustellen.

## Der Kontext

Die deutsch-indische Zusammenarbeit unterliegt einer Fülle von Einflüssen, die die Koope-

ration erleichtern oder erschweren können. Bei der Analyse von interkulturellen Fragen setzt sich zunehmend eine systemische Betrachtung durch, die mehrere Ebenen in die Analyse einbezieht. Eine erste Ebene betrifft die situativen Rahmenbedingungen (z. B. wirtschaftliches Umfeld oder prinzipielle Charakteristika einer Offshore-Kooperation), eine zweite Ebene bilden die

Kulturunterschiede im Sinne der wirksamen ländertypischen Kulturstandards, eine dritte Ebene bezieht sich auf die Betrachtung der individuellen Persönlichkeiten innerhalb eines Teams mit ihren jeweiligen Charakteren und Eigenarten. Diese Ebenen sind nicht unabhängig voneinander, sondern wirken oft gleichzeitig und miteinander verzahnt.

Zugunsten einer leichteren Generalisierbarkeit beschränken wir uns im Folgenden auf die Darstellung der (mentalen) Kulturunterschiede, wie sie sich in der Interaktion zwischen Indern und Deutschen immer wieder herauskristallisieren. Das ökonomische Umfeld deutsch-indischer IT-Kooperationen lässt sich durch die in Abbildung 1 angeführten Merkmale charakterisieren. Diesen Rahmen für die gemeinsame Arbeit können deutsche und indische Mitarbeiter nicht nennenswert beeinflussen, sondern müssen sich darin arrangieren.

### Interkulturelle Kernprobleme

Die HP Deutschland GmbH verfügt über jahrelange Erfahrungen mit bilateralen deutsch-indischen Kooperationen und hat dabei festgestellt, dass bestimmte interkulturelle Kernprobleme immer wiederkehren – bei jedem IT-Projekt und bei jedem Kunden, sofern das deutsch-indische Team nicht sehr gut eingespielt ist. Ausgewählte Probleme sollen im Folgenden identifiziert und mithilfe indischer und deutscher Kulturstandards erklärt werden, um anschließend die Lösungen vorzustellen, die HP für diese Probleme gefunden hat.

### Hohe Fluktuation in indischen Teams

Eine mehrjährige Verweildauer am Arbeitsplatz ist in einem IT-Unternehmen in Deutschland beinahe schon selbstverständlich. Dies erlaubt den langfristigen Aufbau und die Pflege von Kontakten innerhalb des Unternehmens sowie tiefes kundenspezifisches Wissen. Das



Fachkräfte in indischen IT-Unternehmen wechseln oft schon nach wenigen Monaten Projekterfahrung den Arbeitgeber. Eine Folge ist, dass Gehälter für Fachkräfte im letzten Jahr rasant gestiegen sind.

Ansprechen und Ausdiskutieren der im Rahmen der täglichen Arbeit auftauchenden Probleme trägt entscheidend zur Vertiefung des Wissens bei und wird deshalb als konstruktiv bewertet.

Anders in Indien: Oft reichen indischen Projektmitarbeitern aufgrund der derzeit großen Nachfrage nach IT-Fachkräften bereits ein paar Monate Mitarbeit in einem internationalen Projekt als Referenz, um für andere indische Arbeitgeber attraktiv zu sein. Durch einen Stellenwechsel ist es möglich, das Gehalt deutlich zu steigern. Neben monetären Gründen spielen für einen Wechsel des Arbeitgebers oft auch persönli-

che Verstimmungen eine große Rolle, denn in Indien werden Problemdiskussionen leicht als Angriff empfunden und können überraschend schnell den Rückzug oder die Kündigung eines Arbeitnehmers nach sich ziehen. Das alles führt zu einer für Deutsche ungewohnt hohen und schnellen Fluktuation bei indischen IT-Fachkräften, was wiederum entsprechende Kosten für das Unternehmen sowie erhebliche Verzögerungen von IT-Projekten auslösen kann.



Neben der nahe liegenden Interpretation, dass Indien für seine entstehende Mittelschicht ein boomendes und chancenreiches Land ist, sollte man wissen, dass sich der Ehrgeiz der Inder auch aus einem grundlegenden kulturellen Aspekt speist: Das gesamte Sozialleben ist hochgradig hierarchisch organisiert – von der Familie über den Betrieb bis zur Gesellschaft als Ganzer. Deshalb ist Aufstieg nicht nur materiell reizvoll, sondern auch ein Statusgewinn ist enorm attraktiv. Dafür bietet die indische Kultur viele Chancen, insbesondere durch eine viel feiner gestaf-

felte innerbetriebliche Hierarchie und wesentlich ausgefeiltere Belohnungssysteme. Konkurrenz und Wettbewerb spielen in vielfältiger Hinsicht eine große Rolle zur Herstellung und Bestätigung von Über- und Unterordnungssystemen.

Inder sind gleichzeitig aber beziehungsorientierter und emotionaler als Deutsche. Genau hier liegt ein Hebel für einen bei HP häufig praktizierten Lösungsansatz für dieses Kernproblem: Es wird ein stabiles Projekt-Kernteam etabliert, das aus deutschen und indischen Projektmitarbeitern besteht. Dieses Team wird je nach Anforderungen des IT-Projekts entsprechend um zusätzliche Mitarbeiter erweitert. In diesem Kern-

team wird Kommunikation bewusst gepflegt und gefördert sowie gezieltes Networking betrieben, und es werden feste persönliche Bindungen geschaffen.

Indische Projektmitarbeiter erhalten zudem die Möglichkeit, für einen gewissen Zeitraum in Deutschland zu arbeiten, und Deutsche können eine Zeit lang in Indien arbeiten. Das alles motiviert nicht nur die einzelnen Mitarbeiter in hohem Maße, sondern trägt signifikant zur langfristigen Stabilisierung des Projektteams bei. In diesem Kernteam profitieren nun alle Projektmitarbeiter davon, dass das Team eingespielt ist und alle für die Besonderheiten, die eine solche Kooperation mit sich bringt, sensibilisiert sind. Eine deutlich höhere Effizienz und Termintreue sowie Spaß am Job sind damit unmittelbar verbunden, und das kann wiederum eine längere Verweildauer im Unternehmen für manchen Inder attraktiv machen.

Im Rahmen dieser Vorgehensweise werden nicht nur die größere Beziehungsorientierung der indischen Mitarbeiter genutzt und die Rahmenbedingungen der Kooperation für alle sehr angenehm gestaltet, sondern es kann auch die größere Empfindsamkeit der Inder aufgefangen werden. Beim Aufbau von Projektkernteams hat sich ein gezieltes Briefing der Teammitglieder als wesentlich erwiesen. Dabei sollte versucht werden, die deutschen Kollegen für ein weniger aggressives und die indischen Kollegen für ein weniger sensibles Verhalten zu gewinnen. Auf diese Weise lässt sich das Risiko erheblich reduzieren, dass indische Mitarbeiter kündigen, weil sie das Gefühl haben, zu direkt, zu harsch oder zu scharf kritisiert worden zu sein.

**Rollendefinition eines Mitarbeiters** In Deutschland werden üblicherweise ganze Arbeitspakete und die dazugehörigen Verantwortlichkeiten an einzelne Mitarbeiter oder Teams delegiert. Von Projektmitarbeitern wird eigenständiges Arbeiten ver-

langt, und die Mitarbeiter sollen selbst die Treiber ihrer Arbeitsprozesse sein. Ferner wird erwartet, dass bei einer Softwareentwicklung eine ausgetestete, qualitativ hochwertige und vollständige Lösung abgeliefert wird. Bezogen auf die Interaktionen im Team sind die Rollen und insbesondere Verantwortlichkeiten der einzelnen Projektmitarbeiter in Deutschland nicht bis ins kleinste Detail definiert. Es existieren keine Beschränkungen, wer mit wem reden darf beziehungsweise wie die Kommunikation ablaufen soll.

Indische Projektmitarbeiter, insbesondere solche mit geringer Berufserfahrung, verhalten sich zur Überraschung der Deutschen meist als Ausführende: Die Steuerung der Einzelschritte und die Überprüfung der Teilergebnisse betrachten sie nicht als ihren Job, sondern als Verpflichtung des fachlichen Vorgesetzten beziehungsweise des Projektmanagers in Deutschland.

Diese Rolle wird zudem dadurch verstärkt, dass die Teammitglieder in Indien aufgrund ihrer räumlichen Distanz zum (deutschen) Kunden über bestimmte Informationen nicht zeitnah verfügen beziehungsweise mit dem Kunden nicht in ausreichendem Maße interagieren können. Somit sind sie von den deutschen Kollegen, die primär in Deutschland agieren, stark abhängig. Können nun, wie oft, die von Indern erwarteten Leistungen nicht ausreichend spezifiziert werden, weil sie der Kunde noch nicht benennen kann (oder ergeben sich z. B. nachträgliche Ände-

Anzeige 9  
ZfM  
56 x 60 mm / sw

rungen vonseiten des Kunden), sind mehrfache rekursive Schleifen notwendig (z. B. Ablieferung des Programmiercodes durch die indischen Mitarbeiter, Software-Test beim Kunden, Nacharbeitung in Indien etc.), bis das Arbeitsergebnis die Kundenerwartungen erfüllt. Dieser Prozess kostet beiden Seiten Nerven: Die deutsche Seite erlebt die Inder nicht als Entlastung, sondern mitunter als Belastung; die Inder beklagen

verbindlich sind. Sie kann aber auch dadurch erfolgen, dass es im Status hochrangige und mit Macht ausgestattete Personen gibt, die verpflichtende Anweisungen an untergeordnete Personen erteilen.

Natürlich funktionieren Gesellschaften niemals in Reinform nach dem einen oder anderen



sich, dass sie ohne ausreichende Spezifikationen nicht gut arbeiten können.

Auch das soziale Miteinander ist im indischen Projektteam hochgradig spezialisiert und hierarchisch organisiert. Jeder Tätigkeit ist mehr oder weniger eine eigene Profession zugewiesen, zum Beispiel gibt es Entwicklungs-, Test- und Qualitätsexperten. Es bedarf einer sehr genauen Abstimmung und Festlegung, wer welche Aufgabe zu welchem Zeitpunkt erledigt sowie wer mit dem deutschen Projektteam und mit dem Kunden kommuniziert.

Die beiden Muster, wie detailliert die inhaltliche Spezifikation und die soziale Rollendefinition zu sein haben, sind zunächst einmal inkompatibel und führen zu Verzögerungen im Projektfortschritt, zu zeitaufwändigen Schuldzuweisungen und sind mit einer Ursache für die Fluktuation.

Wie sind diese Phänomene kulturell zu erklären? Gruppen und Gesellschaften müssen bekanntlich organisiert sein, um funktionieren zu können. Diese Organisation kann beispielsweise über inhaltliche Vorschriften, Übereinkünfte und Prinzipien erfolgen, die abstrakt und unpersönlich, aber

Muster. Zum Verständnis der deutsch-indischen Unterschiede ist es dennoch erhellend, sich in Erinnerung zu rufen, dass Deutschland tendenziell treffend mit dem ersten, Indien dagegen besser mit dem zweiten Prinzip zu beschreiben ist (vgl. Abb. 2). Inder arbeiten wesentlich weniger selbstständig, sondern orientieren sich Punkt für Punkt an den Weisungen ihrer Chefs, um korrekt, gewissenhaft und genau zu sein. Anweisungen müssen für indische Mitarbeiter deshalb auch detaillierter sein, weil sie das verbindliche Ordnungssystem darstellen. Mitarbeiter erwarten diese Genauigkeit der Anweisung sogar und brauchen sie, um arbeitsfähig zu sein. Übernehmen Systeme und Prozesse vermehrt solche Führungsfunktionen, dann gilt natürlich auch für sie das Erfordernis der Detaillierung.

Verstärkt wird diese Attitüde dadurch, dass Inder viel weniger als Deutsche zu Individualismus im Sinne von Eigenverantwortlichkeit, Un-

Die Kooperation in einem indischen Projektteam ist hochgradig spezialisiert und hierarchisch organisiert. Fast jeder



Tätigkeit ist eine eigene Profession zugewiesen, so gibt es Entwicklungs-, Test- und Qualitätsexperten. Das verlangt sehr genaue Abstimmung und präzise Führung mit Zielen.

abhängigkeit und Selbstständigkeit erzo- gen werden, sondern zur Einordnung in das Ganze – der jeweiligen Familie, Gruppe, Firma. Die Unterordnung unter die patriarchalische Führungsfigur dient letztlich diesem Zweck. Werden indi- sche Mitarbeiter nun von Deutschen zur

Eigenständigkeit ge- drängt, fühlen sie sich nicht nur un- wohl (sie überschreiten ihre Kompetenz und verstoßen ge- gen die Macht ihres Chefs und anderer Höherstehender), sondern auch über- fordert, und zwar umso mehr, je jün- ger, rangniedriger, fachlich unerfahre- ner sie sind.

Der Ansatz, den HP insbesondere in größeren IT-Projek- ten praktiziert, ist folgender: Ein Team von indischen Projektmitarbeitern ar- beitet ebenfalls in Deutschland vor Ort beim Kunden. Dieses Team koor- diniert die indischen Kollegen, die in In- dien einen Beitrag

zum Projekt erbringen. Diese indischen Teammitglieder in Deutschland sind Boten für Detailinformationen und Ver- mittler, die unter anderem funktionale Anforderungen oder technische Spezi- fikationen, die von ihren deutschen Kol- legen erstellt wurden, mit diesen durch- sprechen und dann entsprechend ihren indischen Kollegen vermitteln.

Um sicherzustellen, dass sich aus dieser Vorgehensweise für die indische Seite keine zusätzlichen, internen Pro- bleme ergeben, ist es wichtig, darauf zu achten, dass die indischen Projektmitarbeiter in Deutschland weiterhin so gut, eng und stimmig in die indischen Strukturen eingebunden sind, dass kei- ne Konkurrenz zu ihren indischen Vor- gesetzten und Kollegen in Indien ent- steht. Auf der rein fachlichen Ebene

wird darüber hinaus ein Qualitätsver- antwortlicher (sowohl in Deutschland als auch in Indien) eingesetzt, der den Informations- und Ergebnisaustausch auf beiden Seiten kontrolliert und for- ciert.

**Qualifikation** In Deutschland wird vorausgesetzt, dass Fachkräfte über eine breite Ausbildung verfügen sollten. So wird beispielsweise erwartet, dass ein ABAP-Programmierer<sup>3</sup> auch über Kenntnisse anderer IT-Gebiete verfügt. Auch wird betriebswirtschaftliches Basiswissen vorausgesetzt, da dieses zum Beispiel für bestimmte SAP-Modu- le unabdingbar ist.

Aus Sicht der Inder ist ein ABAP- Programmierkurs oft schon eine hinrei- chende Qualifikation, um eine be- stimmte Programmierfähigkeit auszu- üben. Häufig ist diese Wissensbasis fak- tisch jedoch nicht ausreichend, da ein bestimmtes betriebswirtschaftliches Basiswissen beziehungsweise länder- spezifisches Wissen (z. B. Währungen für die Euro-Umrechnung) erforderlich ist, um eine bestimmte Aufgabe wirk- lich professionell zu erledigen.

Dieses Kernproblem hängt eng mit den zuvor beschriebenen Problemen zusammen. Der Führungsstil, die Erfül- lung der Rolle als Mitarbeiter und die jeweils erforderliche Qualifikation bilden in Indien ein in sich schlüssiges System: Ein indischer Mitarbeiter handelt inner- halb des ihm in der Hierarchie zugewie- senen Spielraums, dessen Größe durch die Höhe seiner Stellung exakt definiert ist, und dafür muss er fachlich qualifi- ziert sein und sich persönlich engagie- ren. Die Ausbildungen können also recht unterschiedlich sein, und die Be- schäftigten werden dann je nach ihrer Qualifikation in das gesamte System eingebunden.

Man halte sich vor Augen, dass schließlich die gesamte indische Gesell- schaft in ihrer hierarchischen Struktur traditionell eine dezidierte Rollenzu- schreibung und Rollenkonformität auf- weist, die sich im beruflichen Umfeld in einer ausgeprägten Arbeitsteilung aus- drückt. Auch eine hochmoderne Soft- wareindustrie sagt sich von diesen Prin- zipien einer Jahrtausende alten Kultur nicht einfach los.

Um die oben dargestellten Problemsituationen zu vermeiden, setzt HP darauf, dass

- ein Projektmanager relativ früh entscheidet, welche Programmieraufgaben nach Indien vergeben werden (HP-intern existieren dafür erfahrungsbasierte Kriterien und Listen),
- die erforderliche Qualifikation der indischen Programmierer im Vorfeld verbindlich geklärt ist,
- im Projektplan eventuelle Maßnahmen zur Nachqualifizierung von deutschen und indischen Projektmitarbeitern dokumentiert sind,
- eine Betreuerfunktion eingerichtet wird, die insbesondere den indischen Kollegen hilfreich zur Seite steht.

**Kommunikation** Ein ganz wesentlicher Punkt, der über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, ist die notwendige Verknüpfung der unterschiedlichen Kommunikationsstile von Deutschen

und Indern. Die relativ autonome Arbeitsweise deutscher Projektmitarbeiter führt dazu, dass lediglich ein vergleichsweise geringer Informationsaustausch zwischen den einzelnen Teammitgliedern existiert, der sich auf das Wesentliche beschränkt (Projektebene). Da die indischen Projektmitglieder einen wesentlich höheren Spezialisierungsgrad haben, arbeiten diese auch auf der Ebene von Arbeitspaketen sehr eng zusammen. So ist beispielsweise oft zu beobachten, dass zwei oder mehrere Kollegen gemeinsam vor einem Bildschirm sitzen und diskutieren.

Deutsche Projektmitarbeiter decken häufig ein relativ breites Spektrum ab und vermeiden es, sich allzu oft mit Fragen an andere Kollegen zu wenden, um nicht Gefahr zu laufen, ihre Kompetenz infrage zu stellen. Viele indische Projektmitglieder haben dagegen aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes weniger Hemmungen, sich Hilfe suchend an andere zu wenden, weil sie nicht so ausgeprägt individualistisch sind.

Ihre Verhaltensmuster stoßen allerdings an Grenzen, wenn sie sich an ihre deutschen Kollegen wenden müssten, denn diese kennen sie kaum. Wie sollten sie sich vertrauensvoll an sie wenden? Lieber fragen sie verschiedene indische Kollegen, und mitunter rätseln alle gemeinsam, was die Deutschen (Kunden oder Auftraggeber) wohl meinen und wollen.

Das ist zum einen fatal, weil Fehlinterpretationen vorprogrammiert sind und den Projekterfolg gefährden. Zum anderen hat dies noch weitere negative Konsequenzen, weil Inder (wie bereits erwähnt) sehr beziehungsorientiert sind. Um arbeitsfähig zu sein, brauchen sie viel mehr als Deutsche eine gute persönliche Ebene. Teamgeist basiert immer auf der ‚Chemie‘ zwischen den Teammitgliedern, und das gilt für eine gefühlsbetonte Kultur umso mehr: Wird die Beziehungsebene gefühlsmäßig als stimmig empfunden, kann man sich den Aufgaben voller Elan, ungestört und motiviert widmen. Aber genau hier

Anzeige 15  
DGFP mbH  
Consulting Allgemein ohne Messestörer  
1/2 Seite quer / 2c

## Ökonomisches Umfeld der deutsch-indischen IT-Kooperation

Rahmenbedingung	Deutschland	Indien
Nachfrage	IT-Fachkräfte sind nur teilweise ausgelastet, Nachfrage nach Leistungen deutscher IT-Fachkräfte nimmt weiter ab	Vollauslastung, weiter steigende Nachfrage nach IT-Fachkräften; vermehrt auch in höheren IT-Dienstleistungssegmenten der Wertschöpfungskette
Marktentwicklung und Preise für IT-Dienstleistungen	Stagnierender Markt für IT-Dienstleistungen sowie fallende erzielbare Tagessätze führen zu einem Verdrängungswettbewerb und Unternehmenskonsolidierungen	Erzielbare Tagessätze für IT-Dienstleistungen steigen moderat (scharfer Wettbewerb unter indischen Anbietern), Umsatz der indischen Anbieter von IT-Leistungen steigt stark (> 20 %)
Investitionen	Investitionen fast ausschließlich im Ausland (insb. Osteuropa und Asien)	Investitionen sowohl im Inland als auch im westlichen Ausland (dort insb. mittels Übernahme von europäischen bzw. amerikanischen IT-Dienstleistern (lokale Brückenköpfe)
Gehaltsentwicklung und Fluktuation	Stagnation der Gehälter von IT-Fachkräften, Festklammern am derzeitigen Job, jedoch Wechselbereitschaft	Gehälter für erfahrene IT-Fachkräfte steigen stark an, signifikante Verbesserungen durch Arbeitgeberwechsel, deshalb Fluktuation von ca. 20%
Stimmungs-Barometer	Frustration aufgrund der stagnierenden wirtschaftlichen Lage, Angst vor Arbeitsplatzverlagerung ins Ausland	Hohe Motivation und Leistungsbereitschaft des Einzelnen, Goldgräberstimmung
Staatlicher Einfluss und Unterstützung	Sehr limitierte Förderung der IT-Industrie durch die deutsche Bundesregierung	Anhaltende Unterstützung der IT-Industrie seitens der indischen Regierung sowie den damit verbundenen Bereichen (z. B. Ausbildung)
Qualitätssicherungssysteme	Qualitätssicherungssysteme vorhanden, jedoch i. d. R. auf Projektebene begrenzt	Qualitätssicherungssysteme sowohl auf Organisationsebene als auch auf Projektebene

Abb. 1

liegt aufgrund der deutschen Konzentration auf die Sache eine weit verbreitete und permanente Quelle der Frustration in der Kooperation mit den Deutschen.

Besonders pikant sind die unterschiedlichen Einstellungen beim Umgang mit Problemen und Konflikten. Soziale Harmonie innerhalb einer Gruppe ist in Kulturen mit geringer Individualisierung immer bedeutsam. Das ist auch in Indien so: Man vermeidet Konflikte, mitunter auch schon das Benennen von potenziell konfliktträchtigen Problemen, solange es geht. Und wenn es nicht mehr geht, nähert man sich ihnen indirekt, symbolisch, abschwächend. Werden sie evident, dann werden sie nicht explizit verbalisiert, sondern als Fakt akzeptiert, um sich sofort einer Lösung zuzuwenden. Deshalb geben indische Kollegen potenzielle Probleme nicht gerne zu, kommunizieren sie aus deutscher Sicht nicht proaktiv oder rechtzeitig, und die deutschen Kollegen erkennen sie erst, wenn sie nicht mehr zu übergehen oder übersehen sind.

Wie ungewohnt, unhöflich, beleidigend und aggressiv wirkt in einer solchen Kultur die deutsche Art, klärungsbedürftige Punkte oder Problemen direkt zu benennen, auf ihnen zu beharren und die jeweils zuständigen Personen damit unmittelbar zu konfrontieren! Konfliktvermeidung ist zudem ganz besonders bestimmend im Verhalten einer Person niedrigeren Ranges gegenüber einer höher stehenden Person: Letztere wird so gut wie nie etwas sagen, was die Erwartungen der ersten enttäuschen könnte (also widersprechen, Probleme benennen, Fehler diskutieren). Und der Auftraggeber in Deutschland gilt automatisch als höherrangig! Die indische Devise „I blindly follow the customer“ ist ungewollt treffender Ausdruck dieser Konstellation.

Aus dem Gesagten wird ersichtlich, wie elementar es ist, eine

## Wirksame indische und deutsche Kulturstandards im Kontrast

Deutsche Kulturstandards	Indische Kulturstandards
<b>Strukturenbezug</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>abstrakte Strukturen als Organisationsprinzip</li> <li>Orientierung an Zuständigkeitsbereichen</li> <li>Identifikation mit der Rolle und Ausfüllen des Spielraums innerhalb dieser Rolle</li> </ul>	<b>Hierarchieprinzip</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vertikal angeordnete Funktionen dienen als Organisationsprinzip</li> <li>Orientierung an Autoritätspersonen</li> <li>detailorientierte Führung und Kontrolle</li> <li>fein abgestufte Arbeitsteilung</li> <li>ausgeprägtes Streben nach Statusgewinn</li> </ul>
<b>Sachorientierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus liegt auf beruflicher Rolle und auf der Aufgabe</li> <li>Rolle bestimmt auch Kontaktverhalten</li> </ul>	<b>Beziehungsorientierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>persönlichere, emotionalere Kontakte auch im Beruf</li> <li>hohe Empfindsamkeit</li> <li>persönliche Beziehung ist Voraussetzung für erfolgreiche Kooperation</li> </ul>
<b>Individualismus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Erwartung von Eigenständigkeit innerhalb des festgelegten Zuständigkeitsbereichs</li> <li>Bringschuld des Mitarbeiters</li> </ul>	<b>Kollektivismus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>paternalistischer Führungsstil (Verantwortungsübernahme und Fürsorgepflicht nach unten, Respekt und Folgsamkeit nach oben)</li> <li>Holschuld des Vorgesetzten</li> <li>enger kollegialer Zusammenhalt</li> </ul>
<b>Konfliktkonfrontation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fakten und Aufgaben bestimmen die Kommunikation</li> <li>Direktheit und Explizitheit</li> </ul>	<b>Konfliktvermeidung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>soziale Harmonie und Gesichtswahrung sind maßgebend für die Kommunikation (insb. nach oben)</li> <li>indirekte Kommunikationsstrategien</li> </ul>

Abb. 2

Beziehungsebene zwischen den indischen und den deutschen Teammitgliedern herzustellen und dann in so engem Kontakt zu bleiben, dass potenzielle Konflikte zum frühestmöglichen Zeitpunkt erkannt werden können. Nur dann ist ein Besprechen der Lage möglich, weil die Bedrohung, das Gesicht zu verlieren, minimal ist – sachlich (bei einem kleinen Problem)

bildende Maßnahmen etabliert, die es den indischen Kollegen erleichtern, sich bei Bedarf an ihre deutschen Kollegen zu wenden.

Sofern möglich, arbeiten ausgewählte indische Projektmitglieder zu Projektbeginn vor Ort in Deutschland beim Kunden mit, um Erfahrungen aus erster Hand zu gewinnen und persönliche Beziehungen zu den deutschen Projektmitarbeitern aufzubauen. Bei dieser Gelegenheit werden bestimmte Partnerschaften initiiert, aus denen sich ergibt, wer später mit wem auf Arbeitspaket-Ebene eng zusammenarbeiten wird.

Des Weiteren gilt es, einen fortlaufenden Austausch aller relevanten Informationen zu etablieren, die sich auf den Kunden beziehen. Dabei haben sich Kommunikationstools (z. B. Chat-Tools) bewährt, um die Kommunikation zu erleichtern und die Hemmschwelle bei telefonischen Abstimmungen zu umgehen. Oft erfordert dies freilich auch, dass indische Kollegen erneut nach Deutschland reisen (bzw. deutsche nach Indien).

Etablierte Spielregeln und Prozesse erlauben es, Probleme zeitnah wahrzunehmen. Um zu verifizieren, wie weit die Arbeit fortgeschritten ist, und um gegebenenfalls Maßnahmen zur Einhaltung des Projektplans zu ergreifen, hilft es, regelmäßig (zweimal pro Woche) eine Status-Telefonkonferenz abzuhalten. Bei heikleren

Punkten, oder wenn Teilnehmer eines Meetings einander kaum kennen, werden Mitarbeiter beider Seiten, die miteinander bereits vertraut sind, hinzugezogen. Persönliche (oftmals inoffizielle) Gespräche können viele kleinere Probleme lösen, diverse Informationen streuen oder in Erfahrung bringen, können manchen Konflikt verhindern oder entschärfen. Diese Akteure können zudem als Vermittler agieren.

Insofern sind Konferenzen und Meetings und die ihnen folgenden Kontakte und Aktionen auch eines der wichtigsten Instrumente für das Zeitmanagement. Konflikte können konstruktiv nur inoffiziell, im Vertrauen, auf der Basis einer tragfähigen Beziehung besprochen werden. Wie aber ginge das ohne persönlichen Kontakt und ohne Reisen?



Die Räumlichkeiten bei Infosys Technologies Ltd. in Bangalore gleichen eher einem Campus als einer Softwareschmiede. Die Fluktuationsrate bei Infosys ist mit rund zehn Prozent für indische Verhältnisse eher gering. Foto: Mitarbeiterschulung bei Infosys.

und menschlich (einem ‚Freund‘ öffnet man sich leichter).

HP versucht mit einem mehrstufigen Konzept, angemessen auf diese kulturellen Besonderheiten zu reagieren. Das gemeinsame Projekt-kick-off-Meeting in Indien hat unter anderem den Sinn, eine persönliche Beziehung (zumindest des deutschen Projektmanagers) zum gesamten indischen Team aufzubauen. Ferner wird angestrebt, dass deutsche und indische Kollegen nicht nur auf rein fachlicher Ebene erfolgreich zusammenarbeiten, sondern es werden auch vertrauens-

Anzeige 10  
Poensgen  
1/1 Seite / 2c

Die Initiative für all dieses muss von der deutschen Seite kommen, sofern sie der Auftraggeber ist. Die indische Logik funktioniert nach dem Grundsatz, dass stets das Gesicht zu wahren ist – dies gilt es zu berücksichtigen. Das gelingt, wenn erstens der Rangniedrigere die Erwartungen des Ranghöheren erfüllt und zweitens der Ranghöhere zugleich nur das erwartet, was der Rangniedrigere leisten kann. Dies ist ein hoher Anspruch an Führung in Indien, ein noch höherer an die Deutschen, die als Kunden oder Auftraggeber die verlockenden indischen Rahmenbedingungen erfolgreich nutzen wollen.

### Schlussfolgerungen

Im produzierenden Gewerbe und in der Industrie wurde bereits vor vielen Jahren damit begonnen, bestimmte Tätigkeiten ins Ausland zu verlagern. Zeitgleich mit dem Niedergang der New Economy hat dieser Trend auch die IT-Industrie beziehungsweise die IT-Bereiche deutscher Unternehmen erfasst. Die meisten deutschen Unternehmen müssen diesem Trend Rechnung tragen, da sie anderenfalls Gefahr laufen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Die ‚verlängerte Werkbank‘, sei es in Indien oder anderswo im Ausland, bringt signifikante Änderungen mit sich, auf die sich ein Unternehmen einstellen muss. Um die eigene Organisation für diese Veränderungen fit zu machen, bedarf es

- erheblicher Investitionen, zum Beispiel in die Ausbildung und Schulung von Mitarbeitern (englische Sprache, interkulturelle Sensibilisierung, Projektmanagement, Soft-Skills etc.),
- einer Weiterentwicklung der Organisation, damit globale Liefermodelle professionell unterstützt werden können,
- eines sorgfältig geplanten und realisierten Veränderungsprozesses, der die betroffenen Mitarbeiter auf die neuen Rahmenbedingungen vorbereitet und dafür qualifiziert und motiviert,
- der Einführung und Umsetzung von neuen Prozessen und Standards,

die von allen beteiligten Organisationen eingehalten werden.

Für einen Großteil von IT-Dienstleistungen und IT-Projekten kann inzwischen festgestellt werden, dass das potenzielle Risiko der Einbindung von indischen Mitarbeitern oder Partnern in keinem Verhältnis zum erwarteten Mehrwert steht, wenn man die damit verbundenen Schwierigkeiten und Mehrkosten (u. a. Kommunikation und Reisetätigkeit) realistisch betrachtet. HP bietet deshalb nur ganz bestimmte Leistungen im Rahmen eines globalen Liefermodells an.

Dabei ist für den Projekterfolg auch von ausschlaggebender Bedeutung, wie reif der Kunde für ein solches Modell ist, das hohe Anforderungen und große Herausforderungen mit sich bringt. In eigens dafür konzipierten Workshops wird dies von HP analysiert. Ergebnis der Workshops kann sein, dass dem Kunden nahe gelegt wird, zuerst verschiedene interne Aktivitäten zu realisieren, bevor entsprechende Projekte angegangen werden sollten. Sofern der Kunde das Thema strategisch angehen möchte, können solche Aktivitäten von der Weiterbildung der Mitarbeiter über die Standardisierung von Prozessen bis hin zu Organisationsentwicklungen reichen.

Es ist die Aufgabe des Topmanagements, diesen Veränderungsprozess zu begleiten, zu managen und sicherzustellen, dass die eingeschlagene Entwicklung, die je nach Größe der Organisation und Komplexität des Geschäfts zwischen drei und fünf Jahren dauern kann, auch zielführend ist. Wie in der produzierenden Industrie ist bei dieser internationalen Kooperation nicht mit einem Totalverlust von Arbeitsplätzen zu rechnen. Allerdings müssen die Beschäftigten und Beteiligten in diesem Prozess vermehrt ein sehr hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität einbringen.

### Summary

#### Cooperation between Indian and German IT Specialists

In 1990 Hewlett-Packard (HP) was one of the first western companies to establish a development center for software in India (Bangalore) to have HP software products further developed. Successful cooperation with Indian partners requires taking into account different cultural standards and using a targeted approach to prevent problems. In India and Germany, professional attitudes could hardly be more opposite with regard to oneself, leadership philosophy, and handling of criticism and conflict. Whereas Indian employees place high value on harmony at the workplace and great importance on hierarchy, German partners are often considered as impolite, direct, aggressive and factual. The different orientation in India is responsible for native employees being reluctant to address problems, often doing so half-heartedly and too late. For numerous IT projects the potential risks involved in employing Indians far exceed the expected added value, according to the authors. They present selected difficulties of German-Indian cooperation, explain the countries' cultural backgrounds and they discuss solutions practiced by HP.

#### Anmerkungen

- 1 Im gesamten (besseren und höheren) Bildungssystem in Indien wird Englisch gesprochen (ab dem Kindergarten), daher ist Englisch verbreiteter als Hindi (die offizielle einheimische Landessprache). Englisch ist die gemeinsame Sprache (der Gebildeten) schlechthin und eine von drei, vier oder fünf Sprachen, die ein durchschnittlich gebildeter Inder fließend beherrscht und benutzt.
- 2 Capability Maturity Model Integrated (CMMI) stellt einen De-facto-Standard dar, der detailliert auf Organisationsebene definiert, welche Prozesse für die Softwareentwicklung vorhanden sein müssen, um ein bestimmtes Maß an Qualität zu gewährleisten.
- 3 ABAP ist eine Programmiersprache des Softwareunternehmens SAP AG, die in ihrer Syntax der Programmiersprache COBOL ähnelt, in ihrem Sprachumfang nicht fest definiert ist und wiederholt erweitert wurde.