

# Interkulturelle Zusammenarbeit ist eine Herausforderung

*In internationalen Projekten muss die Chemie stimmen.*

VON JAN VORWERK\*

Softwareprojekte werden in großen Unternehmen zunehmend auf internationaler Ebene organisiert. Zum einen verlangt dies die weltweite Aufbau- und Prozessorganisation von Konzernen, zum anderen geht es darum, die Kosten zu senken, indem Entwickler aus Regionen mit günstigerem Lohnniveau hinzugezogen werden. Kulturelle Unterschiede machen die Zusammenarbeit der Teams oft beschwerlich. Deshalb gilt es, einige Regeln zu beachten.

Wichtig ist, dass die beauftragende IT-Abteilung und der ausländische Dienstleister ein gemeinsames Verständnis des erwarteten Arbeitsergebnisses haben. Das geht nicht nur über das Pflichtenheft. Ebenso sollten sich beide Seiten über die Arbeitsweise austauschen. Wie werden Arbeitsergebnisse kommuniziert? Wer erhält welche Information zu welchem Zeitpunkt? Bei Fragen wie diesen

prallen die Kulturen im ungünstigsten Fall frontal aufeinander. So arbeiten indische Softwareentwickler in der Regel weit weniger prozessorientiert als ihre deutschen Auftraggeber. Wird das im Projektverlauf ungenügend berücksichtigt, kann sogar dann Unmut aufkommen, wenn die Arbeit gut ist.

## Ausländische Programmierer integrieren

Insbesondere bei größeren Projekten ab 200 bis 300 Mann-Tagen ist es erforderlich, zumindest zeitweise Mitarbeiter des externen Dienstleisters zu Abstimmungszwecken vor Ort in Deutschland zu haben. Ziehen sich solche Anwesenheitsphasen über mehrere Wochen hin, müssen die ausländischen Kollegen in das deutsche Entwicklerteam integriert werden. In der Regel arbeiten sie dann effizienter.

Last, but not least gilt es, ein einheitliches Qualitätsverständnis zu erzielen. Die Einschätzung, wann ein Endprodukt eine akzeptable Qualität erreicht hat, fällt international unterschiedlich aus. Ein nach Spanien vergebenes Softwareprojekt wird tendenziell eher mit dem Problem konfrontiert sein, dass Arbeitsergebnisse im Alpha- oder Beta-Stadium der 80-20-Regel folgen: Zu 80 Prozent steht die Lösung und ist testbar, 20 Prozent sind noch offen. Deutlich höher fällt die Qualität erfahrungsgemäß in der Ukraine aus. (hv) ♦

## Mehr zum Thema

[www.computerwoche.de/go/567394](http://www.computerwoche.de/go/567394):

Offshoring – wo die Inder schwächeln;

560269: Arbeiten im Ausland;

543127: Risiken in internationalen Projekten.

\*JAN VORWERK ist Referatsleiter Anwendungsentwicklung bei der Jansen-Cilag GmbH, einem Tochterunternehmen von Johnson & Johnson.