

# Herausforderungen interkultureller Offshorzusammenarbeit bei IT Dienstleistern – ein virtueller Kulturschock?

Martina Maletzky  
Institut für Soziologie  
TU Berlin , Fr 2-4  
Franklinstr. 28 / 29

10587 Berlin  
martina.maletzky@tu-berlin.de

**Abstract:** Im Rahmen von IT Offshoring ist verteilte interkulturelle Zusammenarbeit eine häufige Arbeitsform, welche besondere Anforderungen an die Akteure stellt. Der Anpassungsprozess an kulturelle Eigenheiten der Akteure kann nicht wie bei herkömmlicher Face-to-Face-Interaktion auf „natürliche“ Art und Weise stattfinden, sondern ist medienvermittelt. Anpassung an fremdkulturelle Routinen findet durch Kulturlernen statt, welches jedoch durch virtuelle Kommunikation beschnitten wird, da die Akteure, aufgrund der Mediengestützteit, welche Körpersprache und doppelbödige Sprachäußerungen schwer transportiert, inadequate Verhaltensweisen schlecht abschätzen können. Diese Wirkung der Medien auf den Anpassungsvorgang und damit verbundene besondere Herausforderungen sollen an zwei Fallbeispielen beleuchtet und Lösungsvorschläge gegeben werden.

## 1 Einleitung

Nach dem turbulenten Ausgang des New-Economy-Hypes wurde 2002 der Bereich der IT-Dienstleistungen zunehmend von Internationalisierung erfasst [BK06]. Aus Gründen des steigenden Kostendrucks und Markterschließung hat die Tendenz zu Offshoring bzw. Nearshoring zugenommen. Sie bezeichnet die Auslagerung von Arbeitsprozessen ins Niedriglohnausland [RW06]<sup>1</sup>. Arbeit in global verteilten Teams ist in diesem Kontext üblich [Mi07]. Bereits herkömmliche interkulturelle Zusammenarbeit stellt alle Beteiligten vor Herausforderungen. Kultur ist ein Risiko [RMW07; RL04], ihr Einfluss auf versteckte Kosten wird auf 3-27% Mehrkosten geschätzt [Ov03], doch die „virtuelle Grenzüberschreitung“ potenziert das noch [Ma07c], vor allem bei großer

---

<sup>1</sup> Off- und Nearshoring bezeichnet die . Offshoring bedeutet dabei die Auslagerung ins fernere Ausland [Ber07], Nearshoring das näherliegende Ausland. Im folgenden werden Off- und Nearshoring synonym verwendet.

Kulturdistanz<sup>2,3</sup> Zudem beeinflusst der Offshoringkontext mit seinen Implikationen (wie zum Beispiel der Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes)<sup>4</sup> die virtuelle Zusammenarbeit zusätzlich negativ. Bisherige Studien zu Offshoring trennen oftmals Überschneidungen zu Inlandoutsourcing nicht von der Analyseebene [WDH07]. Viele befassen sich vorwiegend mit kulturellen Unterschieden ohne die Besonderheit verteilten Arbeitens herauszuarbeiten. Teilweise geht nicht hervor in welchem Interaktionskontext (face-to face oder virtuell) sie durchgeführt wurden. Dabei wird häufig auf vereinfachte Kulturdimensionen wie die von Hofstede [Ho80] zurückgegriffen (z.B. WDH07, NR05; NH05), die der Komplexität kultureller Phänomene und intrakultureller Varianz nicht gerecht werden. Kulturen werden als statisch angesehen und kontextuelle Einflussfaktoren vernachlässigt [Kot02; Mo00]. Diese Instrumente eignen sich also nur bedingt zur Organisationsentwicklung und umfassenden Analyse. Konditionen kultureller Anpassungsvorgänge werden kaum in Betracht bezogen. Bei der Analyse von kulturellen Unterschieden bei verteilter Arbeit werden gemeinhin Erkenntnisse und Methoden aus der Face-to-face-Interaktion und aus anderen als Offshorekontexten, übertragen, ohne die Limitationen systematisch zu beleuchten. Man geht zum Beispiel vor allem in der Praxis davon aus, dass sich ein kultureller Anpassungsprozess mit der Zeit auf ähnliche Weise einstellt, wie es Face-to-Face geschieht. Spezifische Konditionen der gegenseitigen Anpassung, basierend auf ihrer Medienvermitteltheit, sollen im Folgenden an zwei Fallbeispielen beleuchtet und Lösungsvorschläge abgeleitet werden.

## **2 Theoretischer Hintergrund: Besondere Herausforderungen verteilter interkultureller Zusammenarbeit**

### **2.1 interkulturelles Handeln und Anpassung**

Interkulturelles Handeln „bezeichnet Interaktionen zwischen Beteiligten aus unterschiedlichen Kulturen.“ [Bo06, 171] Dabei erfolgt ein Rückgriff auf die Erfahrungswerte der eigenen Kultur. Kultur wird hier im Sinne einer Lebenswelt bzw. eines Orientierungssystems verstanden. Beim Auslandsaufenthalt wird nach kurzer Zeit ein Kulturschock [Ob60] hervorgerufen. Er „is precipitated by the anxiety that results from losing all our familiar signs and symbols of social intercourse“ [Ob60,177]. Der Fremde wird mit andersartigen Grundannahmen und Werten konfrontiert, die erst erkannt und verstanden werden müssen, um sich anzupassen. Das führt dazu, dass man auf divergierende Verhaltensweisen aufmerksam wird, wodurch der Prozess des

---

<sup>2</sup>Kulturdistanz wird hier als das wahrgenommene Ausmaß kultureller Unterschiede verstanden. Allerdings wird das Konstrukt hier im Unterschied zu dem von Kogut & Singh [KS88] oder Evans & Mavondo [EM02] verstanden, die einen einzigen Indexwert aus den Dimensionen Hofstedes gebildet haben. Hier wird die Annahme vertreten, dass kulturelle Distanz von den verschiedenen Parteien unterschiedlich groß eingeschätzt werden kann [Ma06], wodurch der Indexwert in der Aussagekraft eingeschränkt ist.

<sup>3</sup> In folge dessen sind viele Firmen auch dazu übergegangen in Regionen auszulagern, bei denen geringere kulturelle Unterschiede vermutet werden [Db06]

<sup>4</sup> Für Deutschland wurden für den Bereich der IT Dienstleistungen Verlagerungen von bis zu 130.000 Arbeitsplätzen prognostiziert [sieheBK06]

Kulturlernens in Gang gesetzt wird und eine Anpassungsleistung an den fremdkulturellen Kontext stattfindet. Das Verhalten wird mit der Zeit dem fremdkulturellen System angemessener (siehe Abbildung1). Und eine Orientierungsklarheit findet statt.

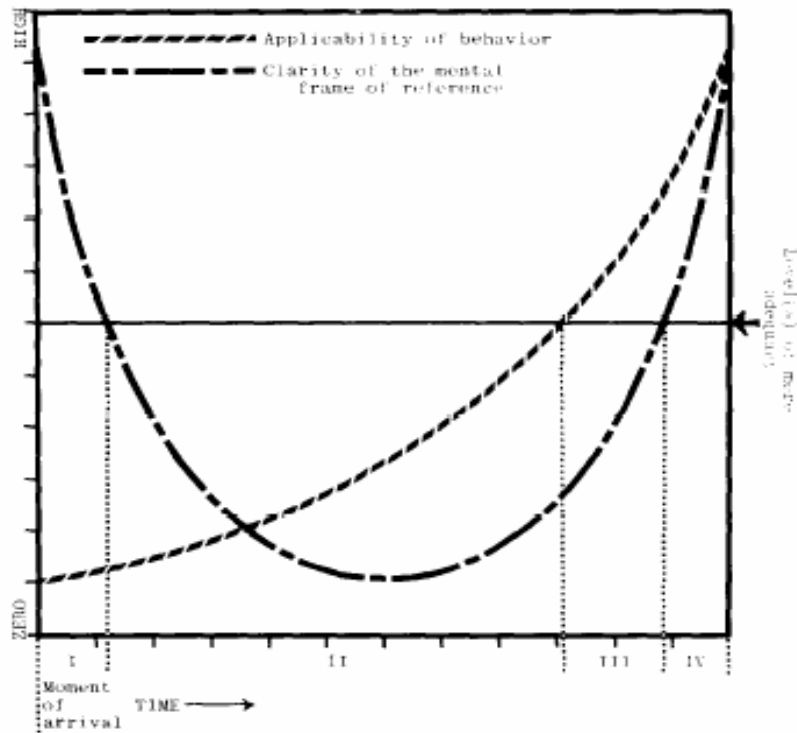


Abbildung 1: idealtypischer Anpassungsverlauf an eine fremde Kultur<sup>5</sup>

Nach [GT85] sind drei psychologische Konstrukte von zentraler Bedeutung für die effektive Anpassung an fremde Verhaltenroutinen: *Verhaltensangemessenheit*, *Orientierungsklarheit* und *Mindestmaß an Angemessenheit*. Orientierungsklarheit wird von Grove und Torbiörn [GT85, 208] folgendermaßen definiert: „The extent to which behavior is consistent with recommendations of the elements of frame of reference.“ Der Bezugsrahmen basiert auf erlernten Verhaltensweisen, die in der Sozialisation der Individuen als adequate Verhalten kodiert wurden. Anhand des Bezugsrahmens besteht für die Person eine gewisse Klarheit darüber, welches Verhalten angemessen ist und welches nicht. Angemessenheit ist „the extent to which behavior is consistent with the behavior of acquaintances in the environment.“ Gerade in einer fremden Kultur sind Verhaltensangemessenheit und Orientierungsklarheit zu Beginn auf einem recht

<sup>5</sup>Quelle: [GT85]

niedrigen Niveau. Über Kulturlernen verändert sich das in der Regel. Beim Kulturschock variiert der Grad an Zufriedenheit zudem in Verbindung mit den beiden erstgenannten Kategorien: befinden sich die Werte unterhalb der Mindestangemessenheit ist die Zufriedenheit normalerweise auch niedrig. „Der Kulturschock und dessen Bewältigung sind bezüglich des interkulturellen Lernens als Schlüsselmomente der Auslandsentsendung zu sehen.“[Eu01; 74] Er stellt also bei effektiver Bewältigung eine Chance zur Anpassung an die fremde Kultur dar<sup>6</sup>. Nach Engelhard [En94] ist die teilnehmende Beobachtung das ideale Lernprinzip für interkulturelles Lernen, die am besten im Gastland geschieht [Eu01].

## 2.2 verteiltes Arbeiten

Verteiltes Arbeiten stellt eine recht neue Form der Zusammenarbeit mit speziellen Herausforderungen dar[MDB05]. Verteilte Teams “are groups of people with a common purpose who carry out interdependent tasks across locations and time, using technology to communicate much more than they use face-to-face meetings” [Cr01]. Zur Überwindung von Zeit und Raum ist der Einsatz von Technologie notwendig. Dabei gilt: “the design and compositional characteristics of a team such as member personalities, knowledge, skills, and abilities (KSAs), group size, technology, task, and history or experience (...) influence how teams operate and perform“ [siehe HM75 nach MGM04, 809]. Konflikte treten häufiger auf [siehe MNM04], jedoch weniger oft bei Gruppen mit einer starken Gruppenidentität [MH01]. Insgesamt werden virtuelle Teams als anfälliger für Fehler und weniger effektiv angesehen, die Zusammenarbeit braucht mehr Zeit.

## 2.3 Implikationen verteilter interkultureller Zusammenarbeit

Akkulturation findet durch einen „**First hand contact** with subsequent changes in the original cultural patterns“[RLH36, 149; Hervorhebungen durch die Autorin] statt. Das impliziert bereits, dass aufgrund von medienvermittelter Interaktion unterschiedliche Konditionen für Akkulturation und interkulturelles Lernen gegeben sind. Wie oben erwähnt können Missverständnisse durch gelungene Anpassungsprozesse via Kulturlernen minimiert werden. Bei virtueller interkultureller Interaktion kommt es jedoch zu keiner realen kulturellen Überschneidungssituation [Th03], sondern zu einem künstlichen, d.h. über Medien vermitteltem interkulturellen Kontakt. Blom & Meier [BM02, 84] berufen sich darauf, dass in interkulturellen Begegnungen non-verbale Signale verstärkt eingesetzt werden und damit Fremdsprachendefizite kompensiert werden. Bei Nichtunterstützung durch nonverbale Zeichen erhöht sich die Möglichkeit, dass die Gesprächspartner verwirrt sind. Eine Erhöhung der Missverständnisse könnte die Folge sein [It01].

## 3 Studienergebnisse: Die schwere Überwindbarkeit des virtuellen Kulturschocks

---

<sup>6</sup> Ausführliche Beschreibung dessen siehe [Eu01]

### 3.1 Das Sample<sup>7</sup>

Im hier vorliegenden Beitrag werden anhand von zwei Fallbeispielen des IT Dienstleistungssektors die besonderen Herausforderungen von verteilter interkultureller Zusammenarbeit beleuchtet. Bei den Fallbeispielen handelt es sich um 2 große deutsche Firmen mit internationalen Standorten, die Offshoring betreiben<sup>8</sup>(Firma Alpha3 und Gamma). Beide verstehen sich nach Angaben auf ihrer Firmenhomepage als IT Dienstleister. Sie variieren in der verfolgten Offshoringstrategie und den bereits vorhandenen Erfahrungen mit Offshorezusammenarbeit. Alpha3 verfügt über längere Erfahrungswerte im Umgang mit Offshoring und Offshorezusammenarbeit. Offshoring wird als ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal der Firma gesehen, bei Gamma dominieren bisher eher kurzfristige Konzepte. Offshoringkomponenten werden oft ohne Kenntnis des Kunden mit in die Wertschöpfungskette miteinbezogen. Die in die Untersuchung miteingeflossenen Abteilungen betreiben bei Alpha3 hauptsächlich Nearshoring in Osteuropa, währenddessen diejenigen aus Gamma hauptsächlich Offshoring in Indien betreiben.

### 3.2 spezielle Herausforderungen und Lösungen

IT - Dienstleistung ist ein sehr wissens- und kooperationsintensives Arbeitsfeld [Mi07]. Aufgrunddessen sind sie in ihrer Erstellung sehr störanfällig. Verteilte Arbeit begünstigt das noch. International verteilte Zusammenarbeit lässt sich mit dem folgenden Satz eines ausländischen Mitarbeiters von Alpha3 gut auf den Punkt bringen und zeigt ungewollt die Problematik desselben auf: *Man kennt andere Leute auch und dazu braucht er nicht fahren - reisen.*(A6) Durch Offshoring haben demnach die Mitarbeiter die Chance internationale Erfahrung zu sammeln, ohne dabei ins Ausland zu gehen. Allerdings bremst gerade das weitere Eingebundensein in die eigene Kultur den Prozess des Kulturlernens und der gegenseitigen Anpassung. Ein grundlegender Unterschied zur Anpassung bei einem physischen interkulturellen Kontakt ist bei verteilter Arbeit zu beachten: Es stellt sich die Frage: Wer soll sich an wen anpassen und wie? Was bei der Auslandsentsendung die klare Antwort hervorruft: „Derjenige, der ins Ausland geht!“, ist bei verteilter interkultureller Zusammenarbeit schwer zu beurteilen. Die zahlenmäßig meist überwiegenden Offshoremitarbeiter verbleiben, zumindest größtenteils, in ihrem Heimatland und unterliegen, was die Arbeit angeht, doch ausländischen Normen. Vielfach ist ihnen nicht bekannt, welche Arbeitsweisen im Stammhaus üblich sind. Aus Kostengründen werden die wenigsten in Deutschland eingearbeitet. Dies war bei Alpha3 nur in der Anfangsphase der Fall, jetzt baut man auf Multiplikatoren<sup>9</sup>. Das birgt jedoch

---

<sup>7</sup> Die interviewten Personen werden wie folgt benannt: Alpha3: A1= ein Geschäftsbereichleiter, A2 = ein Projektleiter, A3 = ein Qualitätsmanager, A4= ein Softwareentwickler, männlich, A5= eine Softwareentwicklerin, A6 = ein Softwareentwickler, ungarisch, A7=Personalverantwortliche  
Gamma: G1= Projektleiter1, G2= Projektleiter2, G3= Betriebsrat, G4= Softwareentwickler1, männlich, G5= Softwareentwickler 2 weiblich, G6= Softwareentwickler 3 = männlich, G7 = Personalverantwortliche

<sup>8</sup>Das hier betrachtete Sample ist Teil der breiter angelegten DFG geförderten Studie INITAK , die am Institut für Soziologie der TU Berlin angesiedelt ist. Hauptsächlich basiert der Beitrag auf qualitativen, leitfadengestützten Interviews, entstanden : 2006 und 2007. Sie beleuchten u.a. die Zusammenarbeit in Offshore-Projekten. Die Interviews wurden voll transkribiert und mehrschrittig ausgewertet.

<sup>9</sup> das heißt Know How Träger geben das Wissen weiter

die Gefahr in sich, dass im Hinblick auf kulturelle Aspekte vor allem Stereotype weitergegeben werden und man nicht klar unterscheiden kann ob es sich jetzt um einen Mythos oder um reale Beobachtungen handelt. Die Gefahr einer Verselbständigung ist groß. Eine weitere Erschwernis durch die fortbestehende Eingebundenheit in den eigenkulturellen Kontext ist folgendes: Während ein Migrant kulturelle Differenzen alltäglich mit „Haut und Haaren“ erlebt, Schilder auf einer Fremdsprache lesen, sich nonstop mit fremden Verkehrs- und Regelsystemen auseinandersetzen muss und so sensibilisiert wird, werden in unseren Fällen bei der verteilten Arbeit kulturelle Unterschiede kaum wahrgenommen. Sie werden vor allem auf Softwareentwicklerebene zunächst auch nicht erwartet, was als Folge zu bösen Überraschungen führen kann. Auf die Frage nach Kulturunterschieden antwortet ein Softwareentwickler bei Alpha3: *Kultur ja. Also das eher Minimum. Da kümmer ich mich jetzt au-net drum(A4)* A6 jedoch, der als Inpatriat aus dem Nearshoestandort zur Koordination von Projekten angestellt ist, sprudelt gerade so im Hinblick auf seine Wahrnehmung von Kulturunterschieden. Dieser Unterschied könnte auf die Limitationen der medienvermittelten Kommunikation zurückzuführen sein. Diese scheint die Wahrnehmung des Anderen zu verzerren. Kulturunterschiede wurden von den Softwareentwicklern nicht aus eigenen Erfahrungen berichtet, sondern nur über andere Akteure, die direkten Kontakt mit indischen bzw. osteuropäischen Kollegen haben oder teilweise an interkulturellen Trainings teilgenommen haben. Als hilfreich haben sich diese Informationen in der praktischen Zusammenarbeit jedoch trotzdem nicht herausgestellt. Das mag daran liegen, dass sie unsystematisch und ungesteuert weitergegeben werden. Vielfach Beschränken sie sich auf anekdotische Aussagen, die jedoch in der Alltagspraxis der verteilten Arbeit irrelevant sind. Im konkreten Umgang mit kulturellen Differenzen erscheint man vor allem auf der Ebene der Softwareentwickler recht hilflos, dabei läßt v.a. der Zeitdruck kaum Freiraum, Arbeitsprozesse zu reflektieren, so daß zwar oftmals verstanden wird, dass etwas nicht reibungslos funktioniert hat, man aber nicht benennen kann, warum. *Wie gesagt; was ich ( ) von der Firma da unten gehört habe das war schon in mehreren Projekten wo die auch mitgearbeitet haben, wo nachher (.) das Ganze von Leuten aus unserem Haus glatt gebügelt werden musste weil da eigentlich wirklich nur (.) Schrott zurückkam ne, muss man einfach sagen (G4).*

Vor allem die deutschen Softwareentwickler beider Firmen zeigten Symptome eines Kulturschocks, währenddessen die Interviewpartner, die hierarchisch höher angesiedelt waren, weniger auffällige Äußerungen machten und für die interkulturelle Überschneidungssituation sensibilisierter schienen. Das kann einerseits dadurch erklärt haben, dass sie mehr Face-to-Face Kontakt mit den Mitarbeitern am Offshoestandort hatten und auch weniger auf konkreter Ebene mit den Softwareentwicklern zusammenarbeiten mussten, sondern eher koordinierende Funktion hatten, die Dokumente und einhalten der „Deadlines“ einfordert, bei denen weniger Aushandlungsprozesse notwendig waren. Softwareentwickler zeigten einen recht hohen Grad an Ethnozentrismus. Das bedeutet, sie nahmen die eigene Kultur zum Maßstab und betrachten fremde Verhaltensweisen auf eine (ab)wertende Weise. Die Off- bzw. Nearshorekollegen wurden vielfach negativ und als unterlegen kategorisiert. Mit Niedriglohn wird auch eine verminderte Qualität assoziiert. Ausdrücke wie: „wir sind **(K)Indergärtner**“(G3) spiegeln eine abwertende Haltung den Offshorekollegen gegenüber wider. Wie im Theorieteil bereits erwähnt sind die folgenden Punkte Indizien für eine gelungene Anpassung an fremde Kulturen bzw. in ihrer negativen

Ausprägungen für den Kulturschock: Verhaltensangemessenheit, Orientierungsklarheit und Zufriedenheit. Wie sich in den Fallstudien gezeigt hat, sind vor allem auf der Ebene der Softwareentwickler diese Aspekte erschwert erreichbar. **Verhaltensangemessenheit** kann in der medienvermittelten Kommunikation nur erschwert abgeschätzt werden. Vielfach handelt es sich um lapidare Unsicherheiten, wie im Fall Gamma, bei dem man sich nicht sicher ist, wie man die indischen Kollegen per e-mail anreden soll (Vorname oder Nachname). Ein solches Mindestmaß an Kulturwissen könnte von Firmenebene leicht vermittelt werden, aber es gibt wenig Unterstützung, da viel im „Trial and Error-Verfahren“ geschieht: *da sind wir ja in's kalte Wasser geschmissen worden, mussten dann anfangen zu schwimmen, ja haben auch extrem geschwommen (...) ((holt tief Luft)).(G4)* Von Seiten der Firma verlässt man sich auf natürliche Lernprozesse. Aber aufgrund der Limitation, dass Kulturlernen in unseren Fällen nicht durch teilnehmende Beobachtung stattfinden kann, findet gerade das nur erschwert statt. *also das is so s- in meinem Fall schon vorgekommen, (.) dass sich der der Kollege aus Ungarn irgendwie hier mit 'nem mit 'nem KUNDEN-Kollegen aneinander geeckt is ne, da gab's 'n bösen E-Mail-Verkehr, und irgendwann hat der KUNDE( mich CC gesetzt), und ich stand dann letztendlich vor unserm E-Mail-Verkehr und wo irgendwie äh sechs sechs Verkehre drinne warn, und was wo mittlerweile kurz davor war dass böses Blut fließt. (A4)*

**Orientierungsklarheit** wird aufgrund der Ausblendung des Interaktionskontextes und die damit verbundene große Wahrscheinlichkeit an Fehlinterpretationen vermindert. Korrekturen inadäquater Verhaltensweisen können nicht wie in einer Face-to-Face-Situation auf Adäquatheit getestet werden, indem man die Mimik des Gegenübers prüft oder ähnliche Verfahren anwendet. Eine Resonanz findet in Zeitverzögerung statt und kann oft nicht mehr eindeutig zugeordnet werden. Erschwerend kommt die geringe „Media-Richness“ vieler Medien hinzu [GHS07], die eine Interpretation non- und parasprachlicher Reaktionen, die für das Kulturlernen einen wichtigen Kanal darstellen, unterläuft. Typische Probleme ähneln sich bei Alpha3 und Gamma auffällig, obwohl die Interviewpartner mit sehr unterschiedlichen Kulturkreisen zusammenarbeiten. Sie beziehen sich vor allem auf die Resultate von Mißverständnissen, wie zum Beispiel, dass an der Spezifikation vorbei entwickelt wird. *wenn die äm sagen jaja ham wer verstanden, s machen wer, und dann kommt am Ende nich das dabei raus was du erwartet hast und dann darfst selber nochmal dich hinhocken und mit der heißen Nadel stricken.(G3)* Von den meisten deutschen Befragten können die Ursachen für die Probleme nicht in Worte gefasst werden. Sie werden von deutscher Seite aus oftmals auf mangelnde Qualifikation bzw. Dummheit der Off- bzw. Nearshoremitarbeiter zurückgeführt. *Also wenn wir solche Konzepte für uns schreiben würden, da würd'n wir wahrscheinlich ausgelacht ne, also (G4).* Bezieht man jedoch die Erfahrungen der Mitarbeiter am Auslandsstandort mit ein, stellt sich nicht selten heraus, dass Spezifikationen ungenau waren oder Synchronisationsprobleme auftraten, wie zum Beispiel in einem Fall bei Alpha3, bei dem sich die Bedingungen für die Programmierung einer Anwendungen geändert haben, aber die Nearshoremitarbeiter davon nicht in Kenntnis gesetzt wurden und somit die dort hergestellte Softwarekomponente nicht mehr in das gesamte Produkt passte. Resultate solcher

Fehlkoordinationen werden oft vorschnell auf den Aspekt „Kultur“ reduziert<sup>10</sup>. Aufgrund der limitierten „richness“ von Medien kommt es beim dechiffrieren der Nachrichten zu einem großen Interpretationsspielraum. Stereotypen können nicht eindeutig widerlegt werden und verfestigen sich, sie hängen vom Grad der Reflektiertheit des Akteurs ab. Da man oftmals unter großem Zeitdruck arbeitet, wird mehr Zeit in die Problembhebung investiert und die Problemanalyse kommt zu kurz (A4). Aufgrund des starken Konkurrenzdrucks und der ohnehin schon negativen Stimmung kann es zudem sehr schnell dazu kommen, dass Stereotypen als bestätigt angesehen werden und sich verfestigen, obwohl es sich dabei um einen Fehlschluss handelt, wie zum Beispiel das weitverbreitete Vorurteil, Niedriglohn sei an geringe Qualifikationen gekoppelt: *Also das is so ´n bisschen ´ne Milchmädchen-Rechnung (.) also ´n ungarischer Kollege der kostet die Hälfte von ´nem Deutschen; (wir ham) zwei Ungarn, oder anderthalb, (die machen) die Arbeit genauso gut wie ein Deutscher. (.) Ganz so isses eben net. (A4)* Das entwickelt sich zu einem Teufelskreis. Auf Seiten der Offshoremitarbeiter hat man, nach Aussage des ausländischen Softwareentwicklers Angst, negative Stereotypen zu bestätigen, wenn man z.B. vermehrt Nachfragen stellt und so den Anschein erweckt unqualifiziert oder dumm zu sein. Dementsprechend vermeidet man diese (wie sich oft herausstellt völlig unberechtigt). So kommt es zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit des Prozesses.

Als weiteres Indiz für Kulturschock ist hoher Grad an *Unzufriedenheit* ist bei den befragten Softwareentwicklern stark erfahrbar. Häufig auftretende Misserfolge der Zusammenarbeit rufen diese hervor, die vermehrten Zeitdruck provozieren. Auf die Frage, welche Fähigkeiten man in Deutschland braucht um im Offshoringprojekt erfolgreich zu sein antwortet G3: *gute Nerven. (...)Ich hätte- war kurze Woche kurz davor meinen Job hinzuschmeißen. Weil ich hatte die Faxen soo dicke von dem ganzen Thema (...)gibts also etliche; die da schon (1) sozusagen die innere Kündigung ausgesprochen haben. (G3)* Aber auch der globale Konkurrenzdruck mit den in der Tat hochqualifizierten Off- und Nearshoremitarbeitern wirken zudem als versteckter Verstärker. Vorgesetzte sehen das Potential der globalen Wertschöpfungskette: *Ich mein machen wer uns nichts vor die kommen wirklich mit´m Abschluss daher, ä auch sprachlich ((pustet durch die Lippen)) da müssen wir uns wirklich warm anziehen, @ja sagn@ die müssen wir hier erst mal finden, (.) also die sind wirklich gut (A1)* Während man auf der Ebene der Softwareentwickler um seinen Job bangt. *Was soll ich sagen, tja@ also die meisten mir weht da schon ein ziemlich rauher Wind entgegen, kann ich nur sagen na, also die meisten (1) sind auf dieses Thema nicht gut zu sprechen(G4).*

Im Gegensatz zum Kulturschock im Kontext einer physischen und nicht virtuellen

---

<sup>10</sup> Das Phänomen, dass auftretende Probleme zudem ungerechtfertigt auf Kultur zurückgeführt werden hat neben der medial vermittelten Situation jedoch auch zusätzliche Gründe. Teilweise geschieht diese Reduktion - vor allem auf der Ebene der Softwareentwickler - aus mikropolitischen Gründen, um zu zeigen, dass Offshoring kein so lohnendes Geschäft ist, wie ursprünglich angenommen. Sie lassen die Firma bei durchaus vorrausschbaren Problemfeldern „ins Messer laufen“ (G3). Ausserdem werden so Schuldeingeständnisse verschleiert und als Probleme als unausweichlich dargestellt. Der „Schwarze Peter“ wird immer weitergegeben.

Migration[An06] bringt er bei virtuellem interkulturellen Kontakt keine so positiven Resultate hervor, da er sich nur erschwert überwinden lässt. Anstelle von Bemühungen gemeinsame Basis der Zusammenarbeit zu etablieren sind bei den Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene Ausweichmechanismen erkennbar um die Probleme mit der verteilten Arbeit zu umgehen: Aufgaben werden der Einfachheit halber „schnell“ in Deutschland erledigt um sich den Koordinationsaufwand mit den Offshore-Kollegen zu sparen. *Wenn da'n ungarischer Kollege kommt, dem hab ich irgend'n Fehler zugewiesen, dann muss ich ihm den Fehler och erklären. Also es is leider nich damit getan. Ja da ruft der mich wieder an: „ Ja was is'n da?“, dann äh versuch ich den Fehler zu klären, lauf 'n Systemtest oder telefonier wieder mit irgendjemand rum, dann kommunizier ich das wieder zurück ja, und so geht halt sehr viel Zeit ins Land. (...)Mittlerweile mach ich das ebn für die zwei ungarischen Kollegen mit. (...) Und (.) so kommt's halt auch d- das bei mir im Grunde der der Arbeitsberg immer größer wird.* (A4) Aufgrund der verteilten Standorte scheint auch die Notwendigkeit einer Kooperation nicht so präsent zu sein, wie bei physisch anwesenden Teams. Bei Gamma wird von der Firma vorgegeben, wie viele Stunden in einem Projekt offshore geleistet werden sollen. Die indischen Kollegen bekommen aber nur ein Minimum an Arbeit zugeteilt, so dass die vorgeschriebene Stundenzahl zu viel Leerlauf führt. Ein Großteil der Aufgaben wird insgeheim am deutschen Standort durchgeführt, weil das weniger Aufwand bedeutet als die Anpassungsleistung, die anderweitig notwendig ist. Diese Reaktionen lassen sich damit interpretieren, dass man sich aufgrund geringer Orientierungsklarheit und Anpassungsunsicherheit überfordert fühlt. Mit Bezugnahme auf die Anpassungskurve von Grove & Torbiörn (siehe oben) lässt sich folgende Hypothese konstatieren, die in weiteren Untersuchungen jedoch noch belegt werden müsste: Sowohl der Verlauf der Kurve „Applicability of behaviour“ als auch derjenigen „clarity of the mental frame of reference“ scheinen bei mangelndem Face-to-Face-Kontakt unterhalb der Linie „level of adequacy“ zu stagnieren. Die Schwierigkeit der Überwindung des virtuellen Kulturschocks schwingt ebenso in den Lösungsvorschlägen der Literatur mit. Weder in Literatur noch in der Praxis werden virtuelle Maßnahmen zur Anpassung und Verbesserung der Zusammenarbeit genannt. Krishna et al. [KSW04, 65] halten fest: „Although much can be achieved through the use of compatible technology and systems, it is important to recognize the limits of this approach.“ Face-to-Face Kontakt kann durch Medien nicht vollständig ersetzt werden, wie die Folgenden Lösungsvorschläge zeigen. Minimierung der ungesteuerten interkulturellen Kooperation durch die Auslagerung abgeschlossener Softwarekomponenten (beispielhaft: [KSW04]), deren Programmierung relativ autonom und mit wenig Rückfragen erledigt werden können, ist ein gängiger Weg mit dem Problem der Kulturunterschiede umzugehen, der auch in unseren Fällen als magische Formel zum Gelingen des Offshoreprojektes angesehen wird. Erhöhung des Face-to-face-Kontaktes zwischen den Mitarbeitern – durch Job Rotation oder vermehrte Reisen [KSW04], Inpatriates etc. oder Einarbeitung am deutschen Standort, der es ermöglicht relevante Kulturunterschiede in kurzer Zeit sichtbar zu machen, auf dessen Basis man dann mit einem gewissen Grad an Sensibilisierung weiterarbeiten kann, ist ein weiterer Weg, der ebenfalls bei Alpha3 erfolgreich praktiziert wird. Des Weiteren werden Brückenpersonen eingesetzt. Krishna, Sahay und Walsham [KSW04] berichten: “Successful outsourcing relationships often involve people who bridge cultures. For example, people originally from India, but with higher education and long term residence in North America, have been reposted to India

as expatriate managers for outsourcing projects. Such managers are often effective in overseeing complex outsourcing projects.” (S. 65) Ähnlich wie Krishna, Sahay und Walsham [KSW04] es vorschlagen, hat auch Firma Alpha3 teilweise Kulturmittler eingesetzt, die die Schnittstellenfunktion zum Nearhoringstandort in einigen Projekten übernehmen und im auslagernden Standort angesiedelt sind, so dass Personen aus der gleichen Kultur miteinander kollaborieren. Gamma hat mehr Probleme als Alpha3, es wird keine der oben genannten Maßnahmen angewendet, da die finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen (G4, G5, G6). Hier wird mittlerweile lediglich die Maßnahme der Auslagerung von der Entwicklung gut abgegrenzter Softwarekomponenten ergriffen.

#### 4 Schlussbetrachtung

Internationale verteilte Zusammenarbeit bringt besondere Herausforderungen mit sich, die sich durch starken Zeitdruck und eine internationale Konkurrenzsituation verstärken. Es scheint ein virtueller Kulturschock, der zu Ethnozentrismus und negativen Zuschreibungen an die Offshoremitarbeiter führt, einzutreten. Ob dieser jedoch auf von realen Kulturunterschieden basiert oder auf selbstverursachten Inkompabilitäten in der Zusammenarbeit lässt sich schwer nachvollziehen. Dies ist aufgrund des großen Interpretationsspielraums, den medienvermittelte Kommunikation zulässt, erschwert. Die Konzentration der Lösungsvorschläge und – praktiken zur Überwindung kultureller Barrieren auf Face-to-Face-Aktivitäten deutet daraufhin, dass virtuelle kulturelle Anpassung ungesteuert sehr schwer erreichbar ist und den Unternehmen, die Offshorekomponenten mit in Ihr Produktangebot integrieren möchten eine aktive Rolle beim Anpassungsvorgang der Akteure in verteilten Teams zukommt. „Such difficulties can however, be recognized and understood, but it requires substantial effort by both sides in the cross border collaboration.“[KSW04; 65] Firmen müssen ihre Mitarbeiter aktiv dabei unterstützen. Eine aktive Problemanalyse hilft zum Beispiel die Entwicklung von Orientierungsklarheit zu unterstützen und die mediale Verzerrung dessen zu vermindern. Dabei sind unbedingt beide Seiten: onshore und offshore Akteure miteinzubeziehen und konstruktiv problemorientiertes Gesprächsverhalten ohne Schuldzuweisung, zu stimulieren. Wichtige Voraussetzungen dafür sind die Minimierung des Zeit- und Konkurrenzdruckes. Erfolge auf Offshoreseite sollten sichtbar gemacht werden, um das „Masse-statt-Klasse-Klischee“ zu entkräften. Gemeinsame Perspektiven sollten aufgezeigt werden. Wegen der Anpassungsunsicherheit ist es von Seiten der Firmen wichtig Synergieeffekte<sup>11</sup> aus den einzelnen kulturellen Eigenheiten zu forcieren. Das geht jedoch nur mit einer positiven Grundeinstellung der Mitarbeiter zueinander. Nur so können sich alle mit dem gemeinsamen Ziel des Unternehmens identifizieren. Das braucht Zeit, weswegen langfristige Internationalisierungsstrategien notwendig sind [Bk06].

Die Ergebnisse dieses Beitrages beruhen auf Fallstudien und sind deswegen nur begrenzt verallgemeinerbar. Weitere Untersuchungen sollten über Studien zu Kulturunterschieden

---

<sup>11</sup> Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit Synergieeffekten siehe [Ad80; Bo01]

hinaus, Prämissen des gegenseitigen Anpassungsverlaufs von Akteuren bei virtueller Kooperation analysieren. Die positive Wirkung Kulturspezifischer Trainings (die auf der Weitergabe von Kulturunterschieden basieren) ist bisher nicht eindeutig belegt. Vielmehr sollte Kultur und bei Offshoreresultaten entstehende Interkulturalität als ein Prozess gesehen werden [WS00]. Der optimale Verlauf dieses Prozesses verlangt jedoch mehr Aufschluss über die Einflussfaktoren, die ihn bedingen. Gerade die Wirkung der besonderen Kontextbedingungen, die Offshoreprojekte hervorbringen, sollten in dem Rahmen systematisch untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- [Ad80] Adler, N. J. : Cultural synergy: the management of cross-cultural organizations. In (Burke, W. W./Goodstein, L. D. ; Hrsg.): Trends and issues in organizational development: current theory and practice, San Diego, 1980, S. 163-184.
- [An06] Aneesh, A: Virtual Migration. The Programming of Globalization. Durham; London, 2006
- [Ber07] Berlecon Research/INTERDIG (2007). Systematisierung und Handelbarkeit von IT-Dienstleistungen, URL: [http://www.berlecon.de/studien/downloads/Interdig\\_Report1.pdf](http://www.berlecon.de/studien/downloads/Interdig_Report1.pdf), Stand: 10.08.07.
- [BK06] Boes, A.; Kämpf, T.: Offshoring und die Notwendigkeit nachhaltiger Internationalisierungsstrategien. In Informatik Spektrum, 2006, 29(4), S. 274 – 280
- [BM02] Blom, H.; Meier, H.: Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation, Internationales Management, Diversity Ansätze in Unternehmen. Berlin: Herne, 2001
- [Bo01] Bolten, J: Interkulturelle Kompetenz, Erfurt, 2001.
- [Bo06] Bolten, J: Interkulturelles Handeln. In ( Tsvasman, L.R. ; Hrsg.): Das große Lexikon der Medien und Kommunikation. Würzburg, 2006, S. 171 – 173
- [BT06] Boes, A. & Trinks, K. : „Theoretisch bin ich frei!“ Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, Berlin, 2006
- [Cr01] Cramton, C. D. : The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. In Organization Science, 12, 346-372.
- [Db05] Deutsche Bank Research: Offshoring report 2005. ready to take off. 2005, 52 (elektronische Publikation von [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de))
- [DB06] Deutsche Bank Research: Offshoring an neuen Ufern. Near-shoring nach Mittel- und Osteuropa. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research,2006
- [Ho80] Hofstede, G.: Culture´s Consequences. International Differences in work related values. Beverly Hills; London, 1980
- [En94] Engelhard, K.: Interkulturelles Lernen. Aspekte und Thesen. In ( Institut für Auslandsbeziehungen, Hrsg.): Interkulturelle Kommunikation und Interkulturelles Training. Stuttgart, 1994, S. 27-33
- [Eu01] Eulenburg, N.: Die Nachwuchsgeneration der deutschen Industrie zwischen Karriere, Kulturen und Bildung : eine qualitative Studie zu Karriereverhalten und Auslandsentsendung untersucht am Beispiel des Rückkehr- und Wiedereingliederungsverhaltens unter Berücksichtigung generationsspezifischer Merkmale. Oldenburg, Univ., Diss., 2001 <http://docserver.bis.uni-oldenburg.de/publikationen/dissertation/2001/eulnac01/inhalt.html> Stand 16.3.2006
- [EM02] Evans, J.; Mavondo, F. T. (2002): Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. In: Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 3, pp. 515-532
- [GHS07]Grundgreif, D.; Holtbrügge, D.; Schillo, K.: Problemfelder virtueller

- Auslandsentsendungen. Ergebnisse einer empirischen Studie. [http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/IM3-Ueb\\_VirtErgebnisse\\_160507.pdf](http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/IM3-Ueb_VirtErgebnisse_160507.pdf) Stand 16.8.07
- [GT85] Grove, CL.; Torbiörn, I.: A new conceptualisation of intercultural adjustment and the goals of training. In *International Journal of Intercultural Relations*, 1985 (9), S. 205 - 233
- [It01] Iten, P.A.: Virtuelle Auslandseinsätze von Mitarbeitern. Merkmale und Anforderungen einer neuen Entsendeform. In *zfo*, 2001 (79) 3, S. 168 - 174
- [Ko02] Kotthoff, H.: *Kultur(en) im Gespräch*. Tübingen: Gunter Narr Verlag, 2002a
- [KS88] Kogut, B. and Singh, H.: "The effect of national culture on the choice of entry mode". *Journal of International Business Studies*, 1988, 19(3), S. 411-432.
- [KSW04] Krishna, S.; Sahay; S.Walsham, G.: Managing cross cultural issues in global software outsourcing. In *Communications of the ACM*, 2004 (4), 63 - 66
- [MDB05] Maznevski, M.; Davison, S.C.; Barmeyer, C.: Management virtueller Teams. In (Stahl, G.; Mayrhofer, W.; Kühmann, T., Hrsg.): *Internationales Personalmanagement. Neue Aufgaben, neue Lösungen*.
- [MGM04] Martins, L.L., Gilson, L.L.; Maynard, M.T.: Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? In *Journal of Management*, 2004 (30)6, S. 805-835
- [MH01] Mortensen, M.; Hinds, P. J.: Conflict and shared identity in geographically distributed teams. In *International Journal of Conflict Management*, 2001 (12), S. 212-238.
- [Mi07] Mirani, R.: Procedural coordination and offshored software tasks: Lessons from two case studies. *Information & Management*, 2007 (44) 216 - 230
- [Mo00] Die Schwierigkeit mit dem Kulturbegriff in der interkulturellen Kommunikation. In (Alsheimer, R.; Moosmüller, A.; Roth, K., Hrsg.) *Lokale Kulturen in einer globalisierten Welt. Perspektiven auf interkulturelle Spannungsfelder*. Waxmann: Münster, München, New York., S. 15 - 31
- [NR05] Ravi Narayanaswamy; Raymond, M.H.: Effects of Culture on Control Mechanisms in Offshore Outsourced IT Projects. In *SIGMIS-CPR'05*, April 14-16, 2005, Atlanta, Georgia, USA. Copyright ACM 1-59593-011-6/05/0004
- [NH05] Nestrowitz, C.; Heeg, H.: Kulturelle "Lücken" beim Offshoring. *Personalmagazin*, 2005, 12
- [Ob60] Oberg, K.: Cultural Shock: Adjustment to new cultural environments. In *Practical Anthropologist*, 1960 (7), S. 177 - 182
- [Ov03] Overby, S.: The hidden costs of offshore outsourcing. In *CIO Magazine (elektronische Version)*, 2003, 16 (22)
- [RL04] Rottman, J.; Lacity, M.: Tenty practices for offshore Sourcing. In *MIS Quarterly Executive*, 2004, 3 (3), S. 117 - 130
- [RLH36] Redfield, R.; Linton, R.; Herskovits, M.: Memorandum on the study of acculturation. In *American Anthropologist*, 1936 (38), S. 149 - 152
- [RWM07] Ruiz Ben, E.; Wieandt, M.; Maletzky, M.: Offshoring in the ICT Sector in Europe. Trends and Scenario Analysis. In (Raisinghani, M., Hrsg.): *Handbook of Research on Global Information Technology*. Idea Group Publishing, 2007 (Im Erscheinenen).
- [RW06] Ruiz Ben, E. & Wieandt, M. (2006). Growing East: Nearshoring und die neuen ICT Arbeitsmärkte in Europa, *FifF-Kommunikation* 23 (3): 36-42.
- [So01] Solomon, C. M. : Managing virtual teams. *Workforce*, 2001 (80), S. 60-64.
- [Th03] Thomas, A.: Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation. In (Thomas, A.; Kinast, U.; Schroll-Machl, S., Hrsg.): *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. 2003, Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder, Göttingen, S. 94 - 116
- [WS00] Weisinger, J.Y.; Salipante, P.F.: Cultural Knowing as Practicing. *Journal of Management Inquiry*, 2000, Vol. 9 No. 4, 0, S. 376-390