



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

GI Arbeitskreis Software-Offshoring, Wiesbaden, den 26.09.08

Ronald Krick, r.krick@sourcingmentor.com (sourcingmentor.com)

1



Gliederung:

- I. Bedeutung der Kommunikation
- II. Vertrauen
- III. Kommunikation und Vertrauen
- IV. Kultur
- V. Kultur und Kommunikation
- VI. Vertrauen und Kultur
- VII. Fazit

2



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

Teil I: Bedeutung der Kommunikation

3



Bedeutung der Kommunikation

Besonderheiten von IT-Nearshore und Offshore (Auswahl):

- Bei der Softwareentwicklung handelt es sich um eine Dienstleistung.
→ Einbindungsbedarf des externen Faktors! (→ **Kommunikation**)
- Perfekte Spezifikationen sind die absolute Ausnahme.
→ Hoher **Kommunikationsbedarf** zwischen dem Nutzer und den Auslandsstandorten als Regelfall!
- Echte Prototypen und Muster sind nicht möglich. → Qualitätsrisiken, **Kommunikation** zur Qualitätssicherung
- Fachlichkeiten und Kundenanforderungen (innerhalb einer Anwendungsdomäne) können sich zwischen Ländern unterscheiden → **zusätzlicher Kommunikationsaufwand**
- Es handelt sich um wissensintensive Dienstleistungen, dementsprechend auch reger Wissensaustausch zw. Auftraggeber und Dienstleister → **Kommunikation**

→ **hohe Kommunikationsintensität!**

4



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

Teil II: Vertrauen

5



Vertrauen

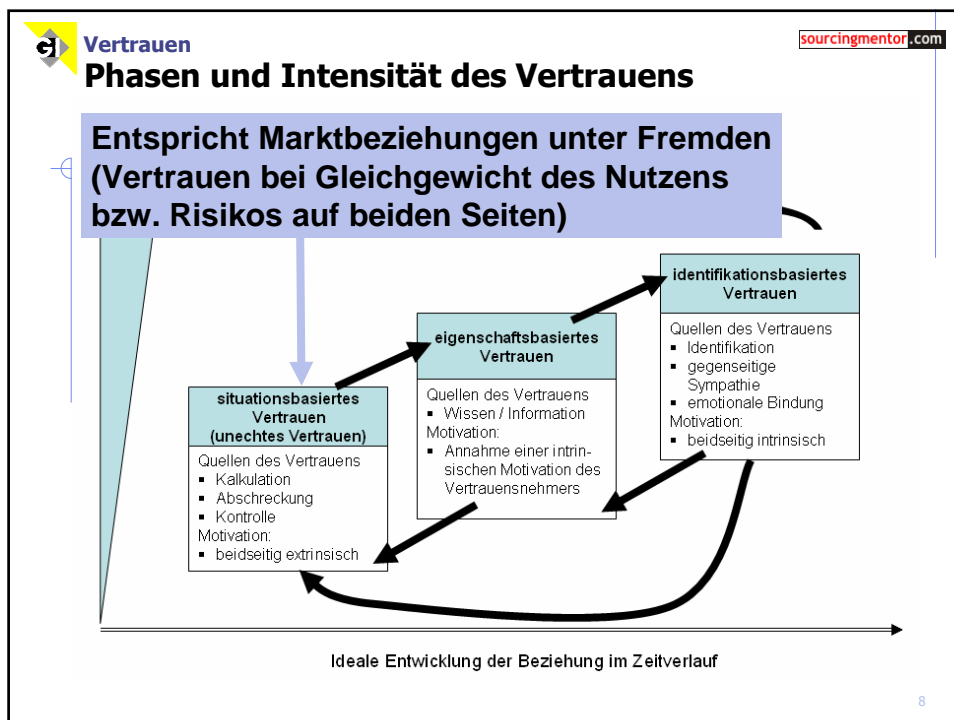
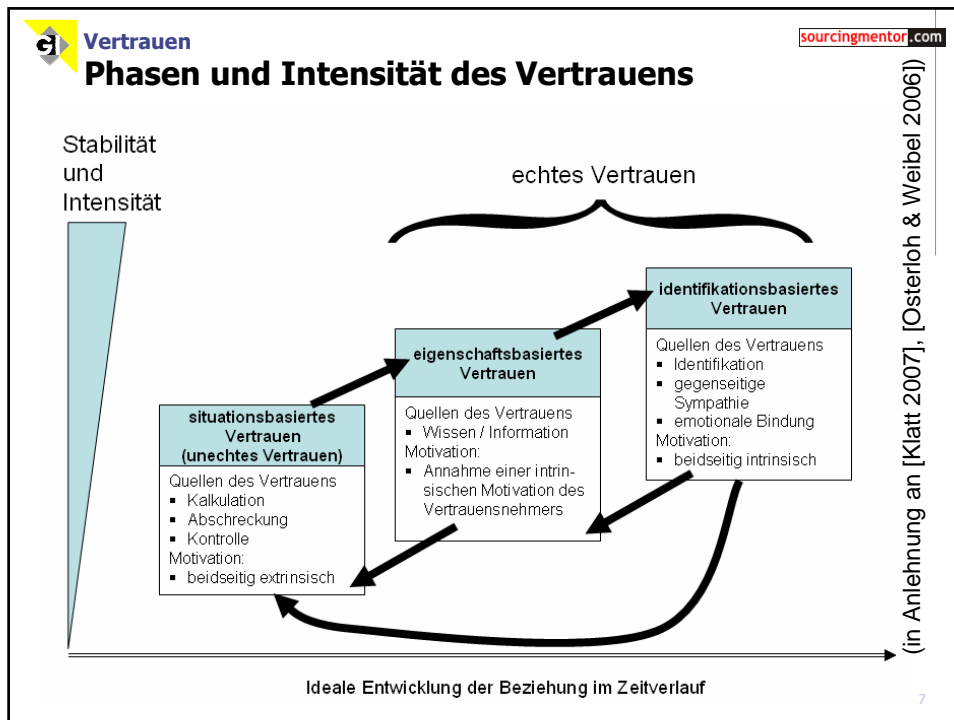
Definition von (echtem) Vertrauen

Vertrauen bezieht sich auf Verhaltensrisiken (z.B. Betrug) innerhalb einer Austauschbeziehung. **Echtes** Vertrauen seitens eines Vertrauensgebers (z.B. Auftraggeber) liegt vor, wenn

- er eine bewusste Vorstellung über das Ausmaß der Verhaltensrisiken in Bezug auf den Vertrauensnehmer (z.B. Dienstleisters) hat.
- er auf Sicherungsmechanismen (z.B. Vertragsstrafen) gegen diese Verhaltensrisiken verzichtet, die so genannte Vertrauenshandlung.
- der potenzielle Schaden aus den nicht ausgeschlossenen Verhaltensmöglichkeiten den Nutzen des Verzichts auf die Sicherungsmechanismen übersteigt (z.B. Nutzen aus Einsparung von Kontrollkosten).

[Ripperger 1998], [Osterloh & Weibel 2006]

6





Vertrauen

Zutrauen ≠ Vertrauen

Zutrauen

Zutrauen bezeichnet die Einschätzung der Fähigkeiten eines Beteiligten an einer Austauschbeziehung. Zutrauen liegt z.B. vor, wenn ein Auftraggeber davon ausgeht, dass sein Auftragnehmer in der Lage ist, das übernommene Leistungsversprechen zu erfüllen.

Damit bezieht sich **Zutrauen**

- Kompetenzen
- Fähigkeiten

vs. Vertrauen

- Vertrauen hingegen bezieht sich auf
- Verhaltensrisiken
bzw. die Annahme, dass der Vertrauensnehmer auf opportunistisches Verhalten verzichtet (eigennütziges, dem Vertrauensgeber schadenendes Verhalten)

[Ripperger 1998]

9



Vertrauen

Unterschiedliche Vertrauensbedürfnisse I

Auftraggeber:

- **Topmanagement:**
Hier reicht unter Umständen Zutrauen aus, wenn das Wissen um konkrete Herausforderungen der praktischen Umsetzung von Offshore fehlen.
- **Mittleres und unteres Management (z. B. Projektmanager):**
Mit zunehmendem Bewusstsein um die Herausforderungen (bzw. Risiken) einer internationalen Arbeitsteilung für die operativen Prozesse wachsen das wahrgenommene Risiko und damit auch die Anforderungen an das Vertrauensniveau.
- **Ausführendes Personal:**
Auf der ausführenden Ebene ist vor allem Vertrauen in das eigene Unternehmen erforderlich, da hier die Wahrnehmung, dass der eigene Arbeitsplatz gefährdet sein könnte, die Regel darstellt. Nur wenn in Bezug auf dieses Kriterium Vertrauen gegeben ist, kann grundlegendes Vertrauen in den Dienstleister entwickelt werden.

10



Vertrauen

Unterschiedliche Vertrauensbedürfnisse II

Beide Seiten (Auftraggeber und Dienstleister):

Höhere Rechtsunsicherheit bzw. Probleme bei Durchsetzung von Ansprüchen, daher ist Vertrauen nötig

- **Dienstleister:** , dass die andere Seite pünktlich zahlt und nötige Informationen zur Erreichung des Ziels der Kooperation zur Verfügung stellt (→SLA, Vertragsstrafen).
- **Auftraggeber:** , dass der Dienstleister gewissenhaft (z.B. Qualität) und vertrauenswürdig arbeitet (z.B. Copy-Right-Verstöße).

11



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

Teil III: Kommunikation und Vertrauen

12



Kommunikation und Vertrauen

Bedeutung von Vertrauen für die Kommunikation

Ausführende Ebene des Auftraggebers:

- Das ausführende Personal teilt Informationen, welche den eigenen Job im Unternehmen sichern, i.d.R. nur mit, wenn es seinem Arbeitgeber vertraut, dass der Job erhalten bleibt.

Beide Seiten, alle Ebenen:

Informationen über

- kritische Entwicklungen (z.B. drohende Verzögerungen)
- „versteckte“ Ziele (z.B. politische Hintergründe und Ziele, die nicht schriftlich dokumentiert werden sollen)
- kritisches Wissen (z.B. wettbewerbsrelevantes Wissen für den Auftraggeber, welches hilft, die Anforderungen leichter nachzuvollziehen; Informationen die den Job eines Beteiligten sichern)

fließen i.d.R. nur, wenn ein Vertrauensverhältnis besteht.

Dieses Vertrauen kann bestehen zwischen:

- einzelnen Personen auf beiden Seiten (**interpersonelles Vertrauen**)
- den Organisationen (**interorganisationales Vertrauen**)

13



Kommunikation und Vertrauen

Interpersonelles Vertrauen als Chance

Informelle persönliche Beziehungen ~ interpersonelles Vertrauen

Eine scharfe Abgrenzung zwischen (positiven) informellen persönlichen Beziehungen und Vertrauen ist kaum möglich, da solche Beziehungen mit einer zunehmenden wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit verbunden sind und damit die Vertrauensbereitschaft ebenso zunimmt. Dieses ist auch eine Folge der gegenseitigen Vertrautheit bzw. des Wissens über die andere Person.

Nutzen persönlicher Beziehungen/interpersonellen Vertrauens

Bei bestehenden Vertrauensdefiziten zwischen den Organisationen fließen in der Praxis häufig wichtige kritische Informationen „unter der Hand“ (z.B. über drohende Verzögerungen). So kann sich die von den negativen Entwicklungen bedrohte Organisation auf Probleme vorbereiten, die offiziell noch gar nicht bekannt sind.

14



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

Teil IV: Kultur

15



Kultur

Kulturbegriff und Ebenen

Kulturbegriff

Kultur ist ein Konzept, das verwendet werden kann, um Gruppen voneinander abzugrenzen. Die Kultur einer Gruppe prägt deren Mitglieder durch Annahmen, Einstellungen und Werte, die ihre Kultur ausmachen. Diese kulturelle Prägung beeinflusst das Verhalten bzw. die Entscheidungen jedes Einzelnen der Gruppe.

- Unterschiedliches Bewusstsein um den kulturellen Einfluss bei Einzelnen
- Annahmen, Werte und Einstellungen werden mitunter als selbstverständlich hingenommen
- Kultur kann das Verhalten eines Einzelnen nicht exakt vorhersagen
- Kultur kann aber helfen wahrscheinliches Verhalten für eine Gruppe abzuleiten

Kultur auf verschiedenen Ebenen

- Nationen
- Unternehmen und Organisationen
- Berufsgruppen

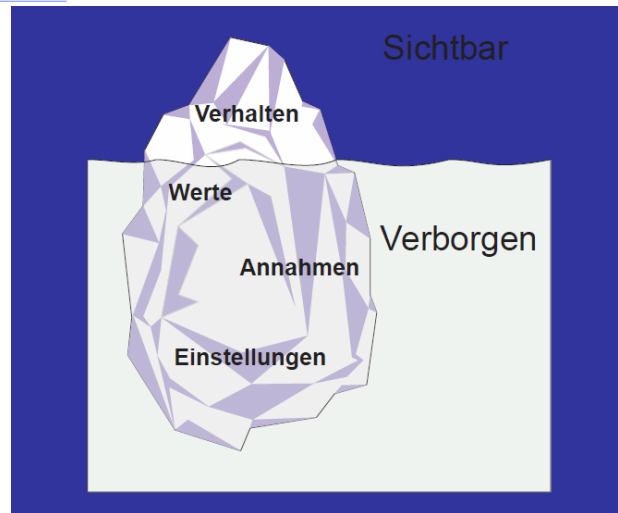
[Hofstede & Hofstede 2006], [Schein 2003]

16



Kultur

Eisbergmodell der Kultur



(in Anlehnung an [Duarte & Snyder 2006])

17



**Wechselwirkungen zwischen Kommunikation,
Vertrauen und interkulturellen Unterschieden**

Teil V: Kultur und Kommunikation

18



Kultur und Kommunikation

Einflüsse von Kultur auf die Kommunikation

Folgende Einflüsse konnten in der Praxis beobachtet werden:

z.B. für Indien, die Neigung zu

- dem Nichteingestehen eines mangelnden Verständnisses
- unrealistische Zusagen
- dem Nichtkommunizieren von sich abzeichnenden Problemen
- dem Nichtkommunizieren der tatsächlichen Ursachen von Problemen

Unterschiede bestehen auch in Bezug auf

- den Umgang mit der Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen (auch zw. beiden Seiten)
- die Erwartungshaltung bzgl. des Umgangs mit Kritik und Lob
- der Mühe die nötig ist, um fachliche Aspekte auf der Seite des Dienstleisters nachzuvollziehen

Probleme können auch entstehen durch Unterlassung der Kommunikation von Anforderungen, Erwartungen o.ä., die **in einer Kultur selbstverständlich** sind, in der anderen aber nicht.



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

Teil V: Kultur und Vertrauen



Kultur und Vertrauen

Wechselwirkungen zwischen Kultur und Vertrauen

Interkulturelle Unterschiede erschweren die Vertrauensbildung,

- da das Verhalten nicht verstanden (→ das Verhaltensrisiko ist schwer zu beurteilen) oder missverstanden wird.
- da Vertrauen leichter und bevorzugt zu Personen aufgebaut wird, die als „ähnlich“ wahrgenommen werden.
- da die abweichenden Kommunikationsgewohnheiten (z.B. geringere Offenheit) die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit reduzieren.

Beispiel: Missverständnis durch Nichteingestehen eines mangelnden Verständnisses:

Auftraggeberzitat aus [Nicklisch et al. 2008]:

»Dann haben wir gemerkt, dass die noch gar nicht angefangen haben. Das ist zum Schluss dann eskaliert worden, [...] [in dem Glauben; Anm. d. Verf.] dass die das alles *nicht können* und *nicht wollen*. [...] Dabei war das Problem, dass man nicht festgestellt hat, dass die Anforderungen nicht verstanden worden sind und der indische Mitarbeiter nicht wusste, was er tun sollte.«

21



Wechselwirkungen zwischen Kommunikation, Vertrauen und interkulturellen Unterschieden

Teil VI: Fazit

22



Fazit

Zwischen den wichtigen Faktoren

- Kommunikation
- Vertrauen
- Kultur

bestehen **erhebliche Wechselwirkungen**, die teilweise noch weiterer Forschung bedürfen.



Praktische Hinweise und **Literaturangaben** auch zu diesen Themenkreisen finden sich in:

[Nicklisch et al. 2008]: G. Nicklisch, J. Borchers, R. Krick, R. Rucks: IT-Near- und Offshoring in der Praxis. Erfahrungen und Lösungen. dpunkt.verlag, Heidelberg, 2008.



Weitere Literatur

- [Duarte & Snyder 2006] Duarte, D. L.; Snyder, N. T.: Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed. 3. Aufl., Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- [Hofstede & Hofstede 2006] Hofstede, G.; Hofstede, G. J.: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. (Originalausgabe: Culture's consequences. Übersetzung: Mayer, P.; Sondermann, M.) 3. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2006.
- [Klatt 2007] Klatt, R.: Die Rolle des interorganisationalen Vertrauens beim externen Bezug von IT-Dienstleistungen. Diplomarbeit. Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Hamburg, 2007.
- [Osterloh & Weibel 2006] Osterloh, M.; Weibel, A.: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler, Wiesbaden, 2006.
- [Ripberger 1998] Ripberger, T.: Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Mohr Siebeck, Tübingen, 1998.
- [Schein 2003] Schein, E. H.: Organisationskultur. The Ed Schein corporate culture survival guide. EHP, Bergisch Gladbach, 2003.