

Zehn Management-Prinzipien erfolgreicher Offshore-Projekte

Zehn praxiserprobte Ansätze, die leitende Projektmanager befolgen sollten, um IT-Projekte mit Offshore-Einbindung zum Erfolg zu führen

Von Christian Gfüllner und Claus Heerlein, Berater bei Capgemini Consulting in Deutschland

Länder wie Indien oder Polen werben mit gut ausgebildeten IT-Fachkräften zu niedrigen Löhnen – davon lassen sich Projektleiter schnell begeistern. Offshoring heißt das Zauberwort, wenn Teile der Wertschöpfungskette der Softwarerealisierung außer Haus gegeben werden. Doch nicht immer verhilft Offshoring zu erfolgreichen Projekten im Sinne von Kosten, Qualität und Zeit. Bereits die Missachtung einfacher Regeln im Management von Offshore-Projekten lässt Projekte scheitern. Die nachfolgenden zehn Prinzipien sollen den Verantwortlichen helfen, die Potenziale des Offshoring zu heben.

Dem Trend des Offshorings können sich derzeit Projektleiter im IT Umfeld kaum entziehen. Treiber sind dabei Kosten- und Zeitdruck auf der einen Seite, aber auch der Mangel an geeigneten IT-Fachkräften auf der anderen Seite. Preisgünstige Dienstleistungen beispielsweise aus Indien oder Polen, die noch dazu von einer Vielzahl an gut ausgebildeten Entwicklern erbracht werden, scheinen im Projektgeschäft ein geeigneter Ausweg zu sein. Doch die Annahme, dass sich Offshoring managen lässt wie ein Projekt vor Ort, führt häufig zu verlängerten Projektlaufzeiten, und damit zu deutlichem Überschreiten des ursprünglich kalkulierten Projektbudgets. Aber wie können nun Verantwortliche Offshore-Projekte erfolgreich managen? Die nachfolgenden zehn Prinzipien sollen Projektleitern helfen, die Potenziale von Offshoring besser auszuschöpfen. Sicher sind die Grundprinzipien Projektleitern nicht fremd – doch sie in der Praxis umzusetzen heißt einige übliche Verhaltensweisen aufzugeben.

1. Prinzip: Setzen Sie auf eine gemeinsame Projektsprache

Englisch ist zwar die gängigste Sprache der IT-Welt, trotzdem werden in Ländern, in denen Englisch nicht Muttersprache ist, häufig Projektunterlagen wie fachliche Anforderungen nicht in dieser Sprache erfasst. Sollte jedoch Offshoring im Spiel sein, empfiehlt sich eine gemeinsame Projektsprache von Anfang an. Sämtliche Dokumente, Präsentationen, aber auch Projekttools sollten durchgängig in Englisch vorhanden sein. Dabei ist eine Initialerstellung in dieser Sprache immer einer nachrangigen Übersetzung vorzuziehen. Dies setzt natürlich gute Englischkenntnisse der Projektmitarbeiter Onshore voraus – diese sind bei weitem nicht selbstverständlich. Besondere Herausforderungen treten auf, wenn die Projekt-spezifischen Inhalte in den Offshore-Ländern so nicht bekannt sind. Dies trifft häufig für Bereiche der öffentlichen Hand zu, wie z.B. Spezifika im Steuer- oder Sozialwesen.

2. Prinzip: Berücksichtigen und respektieren Sie die kulturellen Eigenheiten in Offshore-Ländern

Auch wenn alle Projektbeteiligten in Englisch miteinander kommunizieren, so heißt dies nicht zwangsläufig, dass sie immer dasselbe meinen, was sie sagen. So kennt z.B. die indische Kultur kein „Nein“ im europäischen Verständnis. Projektmanager müssen diese kulturelle Eigenheit kennen, denn sonst könnte z.B. eine Zusage von Lieferterminen auf wackeligen Füßen stehen. Am besten lässt sich dies verhindern, in dem zu Projektbeginn Einführungstrainings für Offshore-Mitarbeiter durchgeführt werden. Im Mittelpunkt stehen grundsätzliche kulturelle Gegebenheiten des Auftraggeberlandes. Beispielsweise beinhaltet dies bei Capgemini Indien eine Lerneinheit mit dem Namen >>Learn to say ‚No‘<<. Aber auch spezifische Trainings- und Schulungsmaßnahmen für (Teil-)Projektleiter zum Umgang mit Offshore-Mitarbeitern und den Eigenheiten im Management von Offshore-Projekten erweist sich als wichtiges Kriterium für eine erfolgreiche Projektdurchführung.

3. Prinzip: Vertrauen Sie Ihrem Offshoring-Partner

Vertrauen ist eine zwingende Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit Offshoring-Dienstleistern insbesondere im asiatischen Kulturkreis. Dies legt natürlich bereits bei der Auswahl des Offshoring-Partners die nötige Sorgfalt nahe. Um Vertrauen aufzubauen schafft ein zumindest einmaliger direkter Kundenkontakt der Offshoring-Mitarbeiter ein hohes Maß an Identifikation mit dem Projekt und dem eigentlichen Auftraggeber und steigert deutlich die Motivation. Ab dem Zeitpunkt eines solchen Kontakte, ist z.B. ein indischer Mitarbeiter stets bedacht „sein Gesicht nicht zu verlieren“ – entsprechend wird sich das Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein auf Seiten des Offshoring-Partners deutlich erhöhen. Im Übrigen ist es dabei unerheblich, ob der Kundenkontakt am Ort des Auftraggebers oder am Ort des Offshoring Partners stattfindet. Sollte die Offshore-Dienstleistung von einem eigenständigen Unternehmen erbracht werden, ist ein direkter Kundenkontakt zwar nicht notwendig, kann jedoch auf operativer Ebene die Umsetzung der Anforderungen beschleunigen. Falls die

Offshoring-Leistung von der eigenen Offshore-Dependance erbracht wird, so sollte diese nicht wie ein Subunternehmer behandelt werden, sondern gleichwertig in das Projekt eingebunden werden.

4. Prinzip: Motivieren Sie die Offshore-Mitarbeiter wie die eigenen Projektmitarbeiter vor Ort

Bereits eine regelmäßige Präsenz des Gesamt-Projektleiters im Offshore-Büro bzw. ein regelmäßiges Video-Conferencing mit den Offshore-Mitarbeitern signalisiert die hohe Bedeutung und Wichtigkeit der Offshore-Arbeit für den Gesamterfolg des Projektes. Vor diesem Hintergrund sollte also der persönliche Kontakt mit dem Offshore-Dienstleister sich nicht alleine auf Issue-Handling beschränken. Neben regelmäßigen persönlichen Kontakten gehört auch das bewusste Hervorheben guter Offshore-Leistungen, und die Belohnung besonders leistungsfähiger Mitarbeiter zu den Aufgaben eines Projektleiters. Nicht zuletzt führt dies auch zu einer längerfristigen und emotionalen Bindung guter Mitarbeiter an das Projekt. Für viele indische IT-Spezialisten gilt es als besonderer Karriereschritt, eine Zeit lang in Europa oder Amerika für den Kunden vor Ort gearbeitet zu haben. Auch dies lässt sich als Anreizsystem in Offshoring-Projekten nutzen.

5. Prinzip: Binden Sie Ihre Offshoring-Mitarbeiter möglichst frühzeitig ein

Je früher Offshore-Dienstleister in die Projektphasen eingebunden werden, desto höher das Verständnis für inhaltliche Zusammenhänge in der Projektumsetzung. Dabei reicht es aus, wenn lediglich ein kleiner Personenkreis bereits aktiv in die Designphase eines Softwareentwicklungsprojektes eingebunden wird und später im Back-Office (Offshore-Einheit) als Know-how-Träger und Ansprechpartner in fachlich-inhaltlichen Fragestellungen fungiert.

6. Prinzip: Sichern Sie ein klares Verständnis der Inhalte

Was in allen Projekten als Voraussetzung gilt, trifft im besonderen Maße für Offshore-Projekte zu: detailliertes Verständnis der fachlichen und technischen Anforderungen. Hierbei ist es von Vorteil, wenn Offshore-Mitarbeiter bereits bei der Erstellung von Anforderungsdokumenten wie Detailspezifikationen und Pflichtenheft eingebunden werden. Hilfreich erweist sich in diesem Zusammenhang auch die Erstellung eines Glossars oder Projekt-Wikis zu Beginn eines Projekts. Sind fachliche Projektinhalte besonders komplex, so bieten sich auch spezielle Fachschulungen, die von lokalen Fachexperten für ausgewählte Offshore-Mitarbeiter durchgeführt werden. Auch der Einsatz von so genannten „Subject Matter Experts“, also dedizierten Know-how-Trägern von projektspezifischen Inhalten, die als Schnittstelle zwischen On- und Offshore fungieren, kann ein gemeinsames fachliches Verständnis sicherstellen.

7. Prinzip: Standardisieren Sie die Projektabläufe

Diese Empfehlung klingt zunächst äußerst banal, wird aber sogar bei großen internationalen IT-Dienstleistern häufig nicht eingehalten. Die Ursachen liegen einerseits am Streben von Offshoring-Partnern nach Eigenständigkeit und Individualität und andererseits am fehlenden Know-how im Einsatz von Projekttools und Prozessen. Die indische Consulting-Branche hat heute noch mit hohen Fluktuationsraten zu kämpfen, und ist daher ständig am Einarbeiten und Schulen neuer Mitarbeiter. Zudem kommt noch ein erheblicher Zeitdruck in der Projektabwicklung hinzu, der häufig Offshoring-Manager zum Abweichen von Standards zwingt. In solchen Fällen sollte jedoch die Projektleitung keine Ausnahmen zulassen und die Verwendung gegebener Standards konsequent einfordern. Es empfiehlt sich, einen eigenen Methoden- und Prozessverantwortlichen einzusetzen, der projektweit die Einhaltung der Standards kontrolliert. Neben gemeinsamen Abläufen sollte auf jeden Fall ein einheitlicher Projektplan und ein gemeinsames Controlling-Tool eingesetzt werden. Bei gleichzeitiger On- und Offshore-Entwicklung sollten die Realisierungseinheiten gespiegelt und die Rollen und Verantwortlichkeiten für beide Seiten konkret festgelegt werden. Der höhere Personaleinsatz zahlt sich durch die gesteigerte Erfolgsquote definitiv aus.

8. Prinzip: Berücksichtigen Sie die „Betriebskosten“

Ein Offshoring-Ansatz wird in Projekten meist gewählt mit dem Ziel die Gesamtkosten möglichst niedrig zu halten. Dabei werden aber gerne Nebenkosten übersehen, die im Onshore-Bereich in diesem Maße nicht anfallen. Dazu gehören erhöhte Reisekosten oder Kosten für den Know-how-Transfer. Hotelpreise in Mumbai oder Bangalore liegen im internationalen Vergleich im oberen Bereich und sind mittlerweile mit London oder New York vergleichbar. Um den Know-how-Transfer zwischen On- und Offshore sicherzustellen, sind jedoch Reisen zwischen den Kontinenten notwendig. Diese Reisen lassen sich zwar im Zeitalter von Online-Konferenzen einschränken, aber nicht vollständig verhindern. Aus diesem Grund sollten Projektleiter die Spesensätze im Vergleich zu reinen Onshore Entwicklungen um 20-30% höher ansetzen. Falls die Möglichkeit besteht, sollten Sie mit Ihrem Offshore-Dienstleister einen Werkvertrag abschließen, um entsprechendes Kostenbewusstsein auf beiden Seiten zu fördern.

Ein weiterer kritischer Punkt, der sich negativ auf die Gesamtprojektkosten auswirken kann, sind verlängerte Projektlaufzeiten in der Phase des Know-how-Austausches. Falls dieser Zeitbedarf nicht bewusst von Anfang an einkalkuliert wird, kommt es unweigerlich zu einer Überschreitung der Projektlaufzeit. Projektverantwortliche tun also gut daran, einen Offshoring-Puffer von 4-8 Wochen für den Know-how-Transfer einzuplanen.

9. Prinzip: Achten Sie auf frühzeitige Ergebnisse

Viele Kunden sehen Offshore-Entwicklungen kritisch, da sie die Qualität der Arbeiten nicht einschätzen können. Außerdem gibt es auch im Offshore-Bereich Leistungsunterschiede bei

Mitarbeitern und verantwortlichen Projektleitern. Legen Sie deshalb Wert auf möglichst frühzeitige Teilergebnisse, die Sie und Ihr Kunde beurteilen können. So können Sie Kundenvertrauen aufbauen oder bei Bedarf frühzeitig Gegenmaßnahmen im Offshore-Bereich einleiten. Zerlegen Sie hierzu die angestrebten Projektergebnisse in kleine Liefereinheiten, die hinsichtlich ihrer Qualität bewertet werden können. Vermeiden Sie in der Anfangsphase Parallelentwicklungen, sondern fokussieren Sie lieber eine schnelle Ergebnisdarstellung der ersten Liefereinheiten. Im optimalen Fall lassen Sie frühzeitig ein komplett lauffähiges Release mit Teilfunktionalitäten entwickeln. Zum einen beweist der Offshoring-Partner damit seine Lieferfähigkeit und zum anderen nutzen Sie einen Lernkurveneffekt aus, in dem die Erkenntnisse aus dem Piloten in die weitere Entwicklung einfließen können. Fallen die Ergebnisse der ersten Lieferung zu Ihrer Zufriedenheit aus, können Sie auf eine parallele Entwicklung umsteigen.

10. Prinzip: Verfallen Sie nicht ins Mikromanagement

Gerne lassen sich Projektleiter verleiten, Ihren Offshore-Dienstleister durch ein penibles, jedes kleine Detail regelndes Projektmanagement zu steuern. Dabei fühlen sich die Offshore-Partner meist bevormundet und erledigen ihre Aufgaben mit dem sprichwörtlichen „Dienst nach Vorschrift“. Setzen Sie stattdessen bestimmte Kontrollpunkte fest, an denen Sie die Arbeit und Fortschritte einfordern, lassen Sie jedoch den Verantwortlichen im Back-Office ihre Handlungsfreiräume. Wichtig ist insbesondere eine klare Festlegung der Schnittstellen zwischen Front-Office (Onshore) und Back-Office. In diesem Zusammenhang erweisen sich abgestimmte Checklisten als wertvoll, die regeln, wann welche Lieferung von der jeweils anderen Seite akzeptiert wird. Dies gilt im Besonderen für Anforderungsdokumente, wie Detailkonzepte zur Umsetzung, da Lücken oder Qualitätsdefizite in diesen Dokumenten direkt zu einer unvollständigen Realisierung der Anforderungen führen und hohe Kosten verursachen, werden sie erst in einer späten Projektphase bemerkt.

Die aufgezeigten 10 Managementprinzipien von Offshore-Projekten sollen Projektverantwortlichen helfen, erfolgreich in der globaler und flacher werdenden Projektwelt zu agieren und die Potenziale, die im Offshoring liegen, vollständig zu heben.

Autoren:



Christian Gfüllner

Managing Consultant bei Capgemini Deutschland GmbH

Schwerpunkt: Business & Information Strategy

Leiter des Bereichs IT Transformation mit Schwerpunkt auf strategische Programmsteuerung und Projekt-Audits

Lebenslauf / Tätigkeitsbeschreibung:

1999–2000 Unternehmensberater, Accenture

Seit 2001 Unternehmensberater, Capgemini

- Einsatz in großen internationalen IT Projekten im Rahmen von Gesamtprogrammsteuerung
- Leitung und Durchführung von Audits bei einer der größten Offshore-Projekte in der Schweiz

Anschrift:

Capgemini Deutschland GmbH

Business & Information Strategy

Kurfürstendamm 21

D-10719 Berlin

Tel. +49(0)30 88 703 - 0

Fax. +49(0)30 88 703 - 111

E-Mail: christian.gfuellner@capgemini.com



Dr. Claus Heerlein

Senior Consultant bei Capgemini Deutschland GmbH

Schwerpunkte: Business & Information Strategy; IT-Transformation

Lebenslauf / Tätigkeitsbeschreibung:

2002–2003 Unternehmensberater, McKinsey

2003–2005 Information Management, Lufthansa Cargo

Seit 2006 Unternehmensberater, Capgemini

- Projektmanagement-Zertifikat GPM/IPMA
- Fachliche Architektur eines Großprojekts zu Ablösung eines Legacy-Systems
- Planung und Steuerung eines großen internationalen IT-Projektes
- Prozessmanagement

Anschrift:

Capgemini Deutschland GmbH

Business & Information Strategy

Berliner Straße 76

D-63065 Offenbach

Tel. +49(0)69 9515 - 1336

Tel. +49(0)162 234 - 4055

E-Mail: claus.heerlein@capgemini.com