

# Qualitätsmanagement in einem multinationalen Team

Wolfgang Ulbrich  
IT&More Gesellschaft für Projekt- und  
Organisationsberatung mbh  
Schatzbogen 58  
81829 München

Im folgenden Vortrag werden die durch die Herkünfte der Teammitglieder aus unterschiedlichen Kulturen entstehenden Probleme bei der Gestaltung des Qualitätsmanagements (QM) untersucht. Dabei werden Möglichkeiten des erfolgreichen Umgangs mit diesen Problemen an ausgewählten wichtigen Elementen des QM (u.a. Festlegung von Qualitätszielen, Gestaltung von Überprüfungsmechanismen und Testorganisation) betrachtet. Notwendige Voraussetzungen für ein erfolgreiches QM in einem multinationalen Team werden skizziert. Die Darlegungen basieren auf Erfahrungen des Autors verbunden mit Erkenntnissen der Forschung zur interkulturellen Kommunikation.

## **1. Konfliktpotential bei der Gestaltung des QM in einem multinationalen Team**

Die Gestaltung des Qualitätsmanagements in einem Projekt lässt verschiedene Spielräume je nach Orientierung des Projekts (prozessorientierte Vorgehensweise, RAD usw.) zu. Damit ist es für die Akzeptanz des QM eminent wichtig, dem Team zu vermitteln, dass die Gestaltung des QM der Projektsituation angemessen ist. In einem multinationalen Team entstehen dabei zusätzliche Probleme dadurch, dass hier unterschiedliche kulturelle Modelle und Konzepte für Qualität, Organisation, Problemlösung, Verbindlichkeit von Vereinbarungen, Gruppenarbeit, soziale Netzwerke und Kommunikationsstile ( z.B. beim Zuhören, bezüglich des Zeitgefühls, der Gesichtswahrung usw.) aufeinander treffen. Die Bedeutung von Sprachbarrieren wird in diesem Vortrag nicht betrachtet.

## **2. Verständnis von Qualität und Festlegung von Qualitätszielen**

Grundvoraussetzung für die Identifikation des Teams mit dem QM ist eine für alle verständliche Definition und Interpretation des für das Projekt gültigen Qualitätsbegriffs und der angestrebten Qualitätsziele. Sehr hilfreich ist dabei die Darstellung und vor allen Dingen Interpretation von Qualitätszielen durch eine Person aus dem übergeordneten Management bzw. eines Vertreters des Projektauftraggebers, da deren Autorität in allen Kulturen in etwa gleich hoch bewertet wird.

Bei der Bewertung der Qualitätsziele gibt es die ersten interkulturellen Diskrepanzen, die aus der unterschiedlichen Bewertung von vertraglichen Vereinbarungen in unterschiedlichen Kulturen herrühren („gültig für Vertragslaufzeit“ bis „Absichtserklärung mit möglicher Anpassung an die Situation“). Hier zugelassene Missverständnisse wirken für die gesamte Projektdauer negativ.

Kompromisse bei der Qualitätsdefinition und deren Interpretation sind sehr sorgfältig zu erarbeiten. Hierbei sind negative Bewertungen anderer kultureller Standpunkte durch das Teammanagement unbedingt zu vermeiden. Es darf zu keinem Gesichtverlust oder Ehrverlust von Teammitgliedern kommen, damit die Atmosphäre im Team nicht dauerhaft geschädigt wird. Am wirkungsvollsten erweist sich eine Motivation für den Kompromiss einschließlich positiver Bewertung desselben durch Personen außerhalb des Teams.

## **3. konstruktive Maßnahmen zur Qualitätssicherung**

Zur Erzeugung von Qualität wird in der Regel der Einsatz von Vorgehensmodellen, Standards und Tools konzipiert. Auch hierbei muss die unterschiedliche Interpretation von Verbindlichkeiten und die Stellung zu ausgedehnten Regelwerken in verschiedenen Kulturen berücksichtigt werden. Unterschiedliche Auffassungen von Problemlöseprozessen können eine große Rolle spielen. Die einen bevorzugen z.B. eine ganzheitliche, vorausgeplante und dann individuell vom Teammitglied durchgeführte Lösung, während die anderen eine vom Endziel abgeleitete pragmatische jederzeit änderbare Lösung mit hoher Kommunikation im Team bevorzugen. Eine einheitliche Teamsicht bzw. eine klar definierte anerkannte persönliche bzw. gruppenbezogene Variationsbreite sind zur Vermeidung von Konflikten dringend notwendig.

#### **4. Reviewprozesse ohne Gesichtsverlust der Beteiligten**

Eine Aufgabe des Qualitätsmanagement ist es, regelmäßig Projektergebnisse und die im Projekt ablaufenden Prozesse qualitativ zu bewerten. Projektergebnisse werden durch Personen erarbeitet. Damit werden bei der Bewertung implizit Personen beurteilt auch wenn dies nicht explizit geschieht.

Hierbei treten gravierende kulturelle Wertunterschiede im Team besonders in Erscheinung. Die Spanne reicht hier von der offenen Bewertung der Leistung einzelner bis zur unbedingten Vermeidung der Personifizierung der Leistung.

Prozessreviews oder Audits sind bei sensibler Durchführung weniger problematisch als Ergebnisreviews, da den Beteiligten immer mehrere Wege zum Ziel und damit mehr Rechtfertigungsmöglichkeiten bei der Beurteilung von Prozessen offen stehen

Ergebnisreviews sind in der Durchführung kritischer. Deshalb sollte sich das Qualitätsmanagement unbedingt an den Teammitgliedern orientieren, in deren Kultur ein eventueller Gesichtsverlust die größte Bedeutung hat. Im Review darf also auf keinen Fall eine personelle Bewertung anklingen. Dies kann man u.a. erreichen, in dem eine Code-Inspektion nur für mehrere Programmierer zusammen vorgenommen wird.

Bei der Zusammensetzung von Reviewteams muss zusätzlich beachtet werden, dass auf keinen Fall der Eindruck entstehen darf, als ‚urteilen‘ Angehörige einer Kultur über eine andere. Dies bedeutet, dass die Reviewteams gut gemischt zusammengesetzt werden müssen bzw. mindestens die Moderation weitgehend neutral erfolgen muß. Dabei sind Quotenmodelle keine Lösung. In einem Projektteam entwickeln sich relativ schnell teaminterne Wertschätzungen auf Grund der Qualifikation und der Leistungen. Zusammensetzungen von Reviewteams auf dieser Basis werden im allgemeinen wesentlich eher akzeptiert.

#### **5. Umgang mit Fehlern in der Softwareentwicklung**

Spätestens nach dem Entwicklertest werden bei teamübergreifenden Testformen Fehler in konkreten Softwarebausteinen im Team öffentlich. In einem Team wird sehr sensibel und sehr schnell subjektiv ein ‚durchschnittlicher Fehlerwert‘ gebildet und daran die Teammitglieder gemessen. Bei relevanten Überschreitungen dieses Durchschnitts kommen sehr schnell kulturbezogene Schuldzuweisungen hoch.

Auf diese Situation muss das Teammanagement vorbereitet sein. Dies bedeutet u.a., dass eine objektive Testfehlererfassung installiert wurde, die Gesamtverantwortung des Teams betont wird und Ursachen aber keine Schuldigen gesucht werden. Schwierigen Fällen und Diskrepanzen über den Umgang mit Fehlern darf man aber nicht ausweichen.

#### **6. Vorbereitung auf das QM in einem multinationalen Team**

Der Qualitätsmanager des Teams sollte mindestens zusammen mit dem Projektmanager

- eine Analyse der Teamzusammensetzung auf kulturelle Schwerpunkte verbunden mit der Berücksichtigung persönlicher Mentalitäten vornehmen,
- für sich selbst Einsicht in Mechanismen interkultureller Interaktionssituationen entwickeln,
- Strategien zur Identifikation, Analyse und Behebung von kulturellen Missverständnissen erarbeiten,
- sich für ein Management nach einem Dominanz- (eine ‚Kultur‘ dominiert), Kompromiss- (Kompromisse aus allen ‚Kulturen‘, mehrere gleichstarke kulturelle Gruppen) oder Synergiemodell (aus jeder ‚Kultur‘ das Beste bzw. etwas Neues, langfristige Zusammenarbeit) entscheiden und dies auch klar vertreten.

#### **7. Erfolg ist nicht garantiert**

Kulturelle Unterschiede sind nur ein Risiko von vielen bei der Durchführung eines IT-Projekts. Für ihr erfolgreiches Management gibt es keine ‚goldenen Regeln‘ sondern allenfalls Faustregeln. Diese dürfen nicht zu Vorurteilen erstarren sondern müssen immer wieder hinterfragt werden. Trotz (scheinbar) methodisch richtiger Vorgehensweise kann es aber immer wieder zu interkulturellen Konflikten im Team kommen. Deshalb ist ein mindestens fallweises besser kontinuierliches Coaching des Teammanagements zur interkulturellen Kommunikation eine gut angelegte Investition.