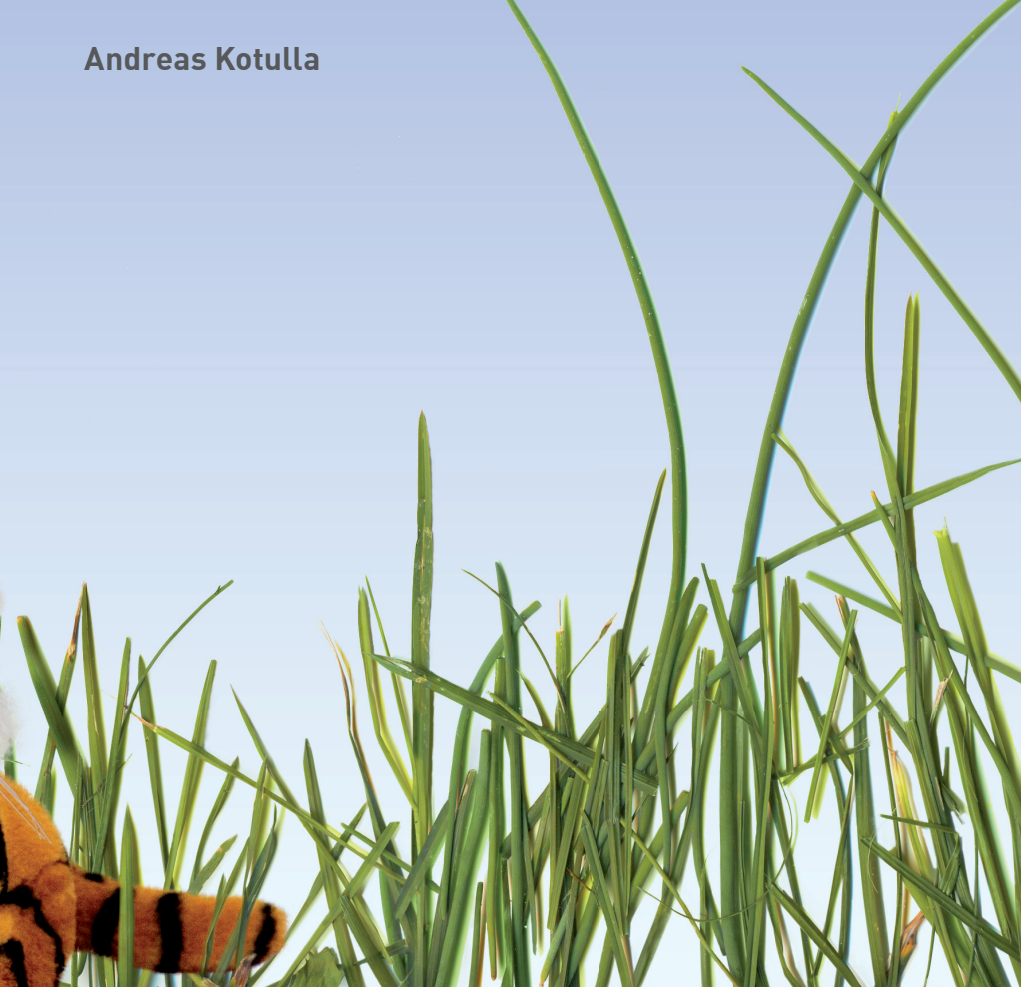


Andreas Kotulla



Keine Tiger in Indien

Tagebuch einer Offshoring-Idee

sourcing_asia

KEINE TIGER IN INDIEN – TAGEBUCH EINER OFFSHORING-IDEE

*Für Maria, Katharina,
Mayra und Jonas*

KEINE TIGER IN INDIEN – Tagebuch einer Offshoring-Idee

Andreas Kotulla

2007
local global
Stuttgart

Impressum

© local global GmbH, Stuttgart 2007

Herausgeber: local global GmbH, Marienstraße 5, 70178 Stuttgart

Umschlag: Olga Lukomska

Titelbild:

Fotograf:

Druck:

Printed in Germany

ISBN-10:

ISBN-13:

www.localglobal.de

INHALT

Prolog

Tagebuch 9

Mai 2005 bis August 2005

Indien, Russland, Bulgarien oder Polen?

Über die Auswahl und Beauftragung eines Offshoring-Partners 13

September 2005 bis Ende Januar 2006

Erstes Pilotprojekt und erster „Dämpfer“ 61

Ende Januar 2006 bis Mai 2006

77

Eine zweite Chance

Juni 2006 bis November 2006

Das Durchhalten hat sich gelohnt 103

Epilog 123

Rezeptverzeichnis

*Wer auf die Jagd nach einem Tiger geht,
muss damit rechnen, einen Tiger zu finden.
(indisches Sprichwort)*

Prolog

Von Outsourcing, Offshoring und der Abwanderung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer berichten die Medien fast täglich. Kaum ein Tag vergeht, ohne dass irgendein Unternehmen die Verlagerung von Teilbereichen der Produktion nach China, Indien oder in ein osteuropäisches Land verkündet. Alle sind dabei: von der Automobil-, Elektronik-, Möbel- und Textilindustrie bis hin zu Zulieferbetrieben. Während der Arbeitsmarkt einiger westlicher Länder von diesem Trend profitiert – Studien haben gezeigt, dass beispielsweise in den USA für jeden abgewanderten Arbeitsplatz im Schnitt mehr als ein neuer entsteht – analysieren andere Nationen noch die Auswirkungen und suchen nach passenden Strategien.

Doch was genau verbirgt sich dahinter? Was bedeutet das für die heimische Softwareindustrie? Wie machen „die anderen“ das? Und mit welchen Resultaten?

Mit einer Mischung aus Fachbuch, Reisebericht, Anekdoten und Rezepten wende ich mich an Leser, die an den Auswirkungen der Globalisierung interessiert sind. An Leser, die verstehen möchten, wie Länder wie Indien, Russland, Polen oder Bulgarien diese Chance nutzen. Wie sie die Ausbildung der Informatik, Mathematik oder Naturwissenschaften angekurbelt haben, um fast industriell eine große Anzahl von Studenten zu lehren. Wie dort hoch mobile Absolventen tausende von Kilometern entfernt von der Heimat einen unglaublichen Arbeitseinsatz und Ehrgeiz an den Tag legen und für zwei EUR pro Stunde fast zwölf Stunden am Tag arbeiten. Wie die Firmen kompetente Mitarbeiter rekrutieren und an sich binden, denn das Angebot an Jobs für gute Fachkräfte ist dort immens. Und wie die dort ansässige Industrie ihre Leistungen hier verkauft.

Basis der Ausführungen sind mehrjährige Erfahrungen eines großen Konzerns in Deutschland, der einen Teil seiner Softwareentwicklung nach Indien ausgelagert hat. Sie erzählen die Geschichte eines fast zwei Jahre andauernden Projektes mit dem Ziel, kompetente Partner zu finden und ein gemeinsames Team zu etablieren. Sie begleiten die federführenden Manager durch zwei schmerzvolle, überraschende, spannende und unvorhersehbare Jahre. Hightech und Armut in Indien, Bestechung in Russland, Kampf mit allen Mitteln im aufstrebenden Bulgarien und Täuschungsversuche in Polen. Angefangen von der Idee über die Lie-

ferantenauswahl und den hehren Versprechungen derselben bis zu den ersten Projekten und deren Ergebnissen.

Besonders spannend waren für mich die Menschen, die ich auf den Reisen kennenlernen durfte. Beeindruckend ihre Kultur und die Freundlichkeit, mit der wir überall aufgenommen wurden sowie ihr Zuverlässigkeit. Unvergesslich waren viele Reisen an sich, die Städte, die Bräuche und Traditionen, und hin und wieder möchte ich auch einen kleinen Einblick in die während dieser Zeit verrichtete Arbeit nicht verwehren – aber das immer nur ganz am Rande. Und nur dann, wenn die Erkenntnisse aufschlussreich sind.

Aber nun der Reihe nach: Im Jahre 2004 beschloss die Geschäftsführung, dass die im nächsten Jahr erwartete Marge von mehr als 40 Prozent nicht ausreichend sei. Ein Mitbewerber hatte ein um wenige Prozentbruchteile besseres Ergebnis angekündigt. Schnell wurden Programme ausgearbeitet, um Kosten zu senken und die Profitabilität zu steigern. Die Mitarbeiter arbeiteten über Monate hinweg an ihrer Leistungsgrenze, an zusätzliches Personal war im gesteckten Rahmen jedoch nicht zu denken. Daher die Idee: Lassen wir uns von jemandem unterstützen, der genügend ausgebildetes Personal günstig zur Verfügung stellen kann? Zum Beispiel aus Indien: Gibt es dort doch jährlich 140.000 Absolventen der Fachrichtung Informatik. Zum Vergleich: Alle IT-Abschlüsse in Deutschland – von der Ausbildung an gerechnet bis zu Hochschulabschlüssen – erreichen gerade die 10.000er Marke, bei stark rückläufiger Tendenz. Das Lohnniveau in Indien beträgt dort nur etwa 20 Prozent des unsrigen. Die könnten doch die Wartung und Pflege der Programme übernehmen, und wir wären frei für neue Technologien.

Über ein Jahr lang hatte ich mich zusammen mit einem Kollegen auf das **Offshore Outsourcing** vorbereitet, Bücher gewälzt, Messen besucht, Zeitschriften durchforstet, Beratung eingekauft, an Lehrgängen und Seminaren teilgenommen und mich mit vielen, die Offshoring bereits durchführen, intensiv ausgetauscht. Outsourcing bedeutet dabei das Auslagern von einzelnen Prozessen oder Produktionsschritten an einen externen Dienstleister oder Produzenten. Outsourcing selbst ist ein seit langem bekanntes Verfahren, mit dem Firmen versuchen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Der Begriff sagt nichts über den Ort der Leistungserstellung aus. Offshoring hingegen ist die Verlagerung von Funktionen und Prozessen ins Ausland, oft in ein Billiglohnland wie Indien oder China, neuerdings auch Nordafrika oder Mittelamerika. Hin-

tergrund sind die dort oft günstigeren Arbeitskosten. Offshoring kann entweder mit einer eigenen Niederlassung in dem betreffenden Land aufgesetzt werden, oder die Aufgaben werden an ein dort ansässiges Unternehmen vergeben, was dann als **Offshore Outsourcing** bezeichnet wird. Und nur davon wird im Folgenden die Rede sein, auch wenn ich hin und wieder etwas freizügig und flexibel mit den Begriffen hantiere. Wir hatten gehört, dass mehr als 80 Prozent der Outsourcing- und Offshoringversuche scheitern: Zu hohe Erwartungen, falsche Kalkulationen, mangelhafte Qualität, unzureichende Verträge und Absicherungen, fehlende Rechtssicherheit, Unterschätzung des Steuerungsaufwandes, schleppende Unterstützung der eigenen Mitarbeiter, um nur einige der Faktoren zu nennen. Das wollten wir besser machen.

Die Ergebnisse der ersten Projekte waren jedoch vollkommen ungenügend. Es gab Probleme, von denen ich während der Vorbereitungszeit nie gelesen oder gehört hatte. Ursprünglich sollte während eines sechsmonatigen Pilotprojekts die gesamte Infrastruktur aufgesetzt, Prozesse definiert und die Methode validiert werden. Bei Erfolg würde das Offshore-Team innerhalb eines Jahres auf mehr als vierzig Mann wachsen. Das Ergebnis sollte ernüchternd werden. Ich hatte mir vieles einfacher und anders vorgestellt. Also wurden zwei weitere Projekte mit unterschiedlichen Randbedingungen in die Pilotphase aufgenommen. Schließlich dauerte die Vorbereitungsphase zwei Jahre und verbrauchte mehr als eine Million EUR. Fazit: So schlecht und teuer sind wir in Deutschland gar nicht.

Aber ich will nicht zu weit vorgreifen.

Da ich diesen Bericht niemals ohne fremde Hilfe hätte verfassen können, möchte ich einige Personen erwähnen. Ganz besonderer Dank gilt meiner Familie, allen voran meiner Frau, die dieses Projekt mit außerordentlicher Geduld ertragen hat, mich immer wieder ermunterte und mit vielen Ratschlägen und Anmerkungen unterstützte. Ebenso dankbar bin ich Vishal und Lex, die unermüdlich und mit allen ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln diese Arbeit unterstützten und Probleme aus dem Weg räumten. Besonders möchte ich auch ihre ausgezeichnete und fürsorgliche Betreuung auf unseren Indienreisen hervorheben wie auch die Mithilfe und Ratschläge zu diesem Buch, für das sie viele Details und Erklärungen zu Indien beisteuerten. Dank gilt auch all jenen, die durch Anregungen, Fragen und Kritik viele Unklarheiten ausräumten, Rezepte überprüften und das Buch zu einer runden Erzählung werden ließen. Der

Dank gilt Veronika und Wolfgang, Manuel, Barbara, Torsten und Cornelia sowie Klaus, Hajo und Torsten für viele inhaltliche Tipps.

Schließlich gilt auch all den Gastgebern in Indien, Russland, Polen und Bulgarien besondere Anerkennung und Dank. Sie haben es ermöglicht, dass ich mich in jedem der Länder fast wie zu Hause fühlte.

Viel Spaß beim Eintauchen in das „Global Sourcing“.

Bonn, im Februar 2007

Mai 2005 bis August 2005

Indien, Russland, Bulgarien oder Polen?

Über die Auswahl und Beauftragung eines Offshoring-Partners

Dienstag, 17. Mai 2005

Als ich Mitte Mai hundemüde mit dem Direktflug der Lufthansa von Frankfurt aus in Bangalore lande, beträgt die Temperatur dort angenehme 28 Grad Celsius. Und zwar um 0 Uhr 15. Es ist schwülwarm, und es herrscht ein unglaubliches Gedränge in dem viel zu kleinen Flughafen. Schon wegen der Malariaprophylaxe fühle ich mich ein wenig „spacy“, das heißt ziemlich geschlaucht und nur bedingt wahrnehmungsfähig. Die Fluggäste quälen sich erschöpft in langen Schlangen zu den Einreiseschaltern und weiter. Ich vermute vor allem wegen der späten – oder besser sehr frühen – Stunde wollen alle so schnell wie möglich die Koffer holen, durch den Zoll und ins Hotel, um noch ein paar Stunden Schlaf zu erhaschen. Alle drängen sich also um das Kofferband. Die Indien-Profis haben ein feuchtes Tuch parat, um das eventuell auf ihren Koffern angebrachte weiße Kreidekreuz wieder zu entfernen. Ansonsten würden sie nämlich später beim Zoll etwas intensiver untersucht. Ich war noch nie zuvor in Indien gewesen, ebensowenig wie mein Kollege Klaus, der mich auf den meisten Reisen begleiten wird. Laut Absprache würde uns jemand vom Hotel, dem **Leela Palace**, am Ausgang des Flughafens erwarten.

Mein Arbeitgeber hatte uns darauf angesetzt, passende Partner für die Softwareentwicklung zu finden. Irgendwo auf der Welt. Denn das schöne an der Softwareentwicklung ist, dass es – unter gewissen Voraussetzungen – relativ egal ist, wo auf der Welt die Entwicklung derselben stattfindet. Das „Produkt“ kann praktisch ohne Transaktionskosten überall hin verschickt werden. Das ist zumindest die Theorie. Die Praxis sollten wir in den kommenden Wochen und Monaten schmerzvoll am eigenen Leib erfahren.

Aber ganz ursprünglich war es meine Idee gewesen, in den Zeiten generellen Sparens die Kapazität unserer Teams effektiv zu erweitern. Klaus und ich führten jeweils ein Team von Softwareentwicklern. Natürlich hatten wir schon viel von Outsourcing und Offshoring gehört und

gelesen – waren die Begriffe doch in aller Munde. Wir hatten auch davon gehört, dass mehr als 80 Prozent der Outsourcing- und Offshoringversuche scheitern. Das wollten wir natürlich viel besser machen. Die nächsten Monate würden uns nach Indien, Russland, Bulgarien und Polen bringen. Angebote aus Vietnam, Ägypten, China, Südamerika und anderen Regionen hatten wir aus verschiedenen Gründen vorzeitig verworfen. Unser technischer Geschäftsführer, auch „Chief Technical Officer“ oder CTO genannt, hatte vor allem von Indien abgeraten: „Die lassen einen ganz schnell fallen, wenn der Umsatz nicht stimmt“. Doch sollten wir uns nach intensiver Evaluierung für Indien entscheiden. Aber dazu später mehr.

Jetzt bin ich also tatsächlich in Indien gelandet.

Schon am ersten Tag in Indien erlebten wir unser blaues Wunder. In Deutschland hatten wir – und viele andere – befürchtet, die Inder könnten uns in der Softwaretechnik überholen. Diese Befürchtung ist vollkommen unbegründet. Die Inder werden uns nicht überholen. Sie haben uns schon überholt. Und es scheint, als wollten sie den hart erarbeiteten Wissensvorsprung nicht mehr aufgeben.

Das **Leela Palace**, das wir nach rasanter nächtlicher Fahrt in getrennten Taxen erreichten, ist ganz nett. Ursprünglich wollten Klaus und ich – glücklich, dass tatsächlich jemand am Flughafen auf uns wartete – gemeinsam in einen Wagen einsteigen, das Hotel hatte jedoch zwei Autos für die Abholung geschickt und die Fahrer konnten sich trotz heftigen Wortgefechts nicht einigen, wer von ihnen auf seinen Lohn verzichten sollte und zerrten unsere Koffer zwischen ihren Taxen solange hin und her, bis wir schließlich nachgaben. Das **Leela Palace** ist das beeindruckendste Hotel, das ich bis zu diesem Zeitpunkt je gesehen hatte. Ich war schon vorgewarnt worden, dass es in Indien kaum Mittelklassehotels gäbe, die Entscheidung war daher, ob zwei EUR für eine einfache oder 200 EUR für eine bessere Unterkunft pro Nacht bezahlt werden sollten. Da der zu erwartende Standard in den indischen Zwei-Euro-Etablissements sowohl meiner Firma als auch mir zu risikoreich erschien, wurde die teurere Variante genehmigt – weit über dem empfohlenen Tagessatz der Reiserichtlinie.

Nun stehe ich also im Eingangsbereich dieses Hotels. Ein fünfstöckiger indischer Palast. Riesengroß. Schon die Einfahrt geräumiger als ein Fußballplatz, ein filigraner Marmorbrunnen in der Mitte. Drei Angestellte organisieren das Anhalten der Taxen und Autos, transportieren

das Gepäck oder rufen Fahrer herbei, wenn Gäste das Hotel verlassen wollen. Art-Déco-Stil: Überall Säulen, Bögen, Spitzen, Balkönchen, Türme, Fensterchen, edelste Materialien, angeblich dem Königspalast in Mysore nachempfunden, der an das Märchen von 1001 Nacht erinnert. Die Stockwerke sind überdimensional hoch. Unzähliges Personal. In einer Ecke spielt eine Kapelle indische Musik. Von hier ist der Blick auf den gepflegten tropischen Palmengarten im Innenhof grandios, der jetzt in der Nacht dezent beleuchtet ist. Im Foyer ein Blumenbouquet von mehreren Metern Durchmesser. Ein kleines Einfamilienhaus würde kaum die Eingangshalle des Hotels ausfüllen können. Marmorböden mit Perserteppichen. Geschnitzte Truhen. Mit Seidenstoffen tapezierte Wände. Keine Tür kann ich öffnen, immer ist ein strategisch optimal an der Tür positionierter Angestellter schneller. Im riesigen Schlafzimmer erscheint jede Stunde ein Page, legt alle achtlos in die Ecke geworfenen Kleider wieder zusammen und saugt Staub, Krümel oder Sonstiges, was er in dem blitzblanken Raum findet, zusammen. Satellitenfernsehen und Internetanschluss sind selbstverständlich. Nach dem Abendessen ist das Bett aufgeschlagen und die Handtücher sind wieder ordentlich aufgehängt. Neben dem Bett stehen Hausschuhe, im Zimmer überall frische Blumensträuße. Das Bad ist etwa so groß wie mein Wohnzimmer, allein in der Dusche findet eine vielköpfige Familie gemeinsam Platz. Rechts und links des Spiegels Körbchen mit getrockneten Rosenblättern. Beim Verlassen des Hotels wird jedem Gast ein „Notversorgungspaket“ mit Wasser, Obst und einigen Müsliriegeln in die Hand gedrückt. Trotz aller Services und Freizeitangebote falle ich erst einmal in das weiche Bett und versinke in einen tiefen Schlaf.

Momentan halte ich es für unvorstellbar, aber hiervon würde noch eine Steigerung möglich sein.

Mittwoch, 18. Mai 2005

Das Frühstücksbuffet ist unglaublich vielfältig: Exotische Früchte und Säfte, Köche braten frische Omelettes und Pfannkuchen mit verschiedensten Gemüsearten – viele davon mir vollkommen unbekannt – diverse süße Teilchen und mehrere Brotsorten, Brötchen, Croissants, allerlei Wurst und Käse, eine große Fischtheke. Dutzende Sorten von Marmelade und Honig. Frischer Joghurt und Quark, Cerealien aller Art. Und

viele indische Gerichte, die ich noch nicht benennen kann. Um nicht gleich am ersten Tag wegen Magenbeschwerden auszufallen, begnüge ich mich – im Freien bei fast 35 Grad neben einem künstlichen Wasserfall sitzend – mit einer Scheibe getoastetem Brot mit Marmelade. Zur Sicherheit nehme ich nach jedem Essen einen Schluck Williams, den ich zur Magenpflege eigens aus Deutschland eingeführt habe. Obwohl das nach einem Frühstück schon etwas Überwindung kostet. Aber es hilft zuverlässig.

Leider liegt **Electronic City**, das Herz der indischen IT-Nation, genau auf der dem Flughafen und den bekannteren Hotels gegenüberliegenden Stadtseite der mehr als 10 Millionen Einwohner zählenden Metropole Bangalore und damit drittgrößten Stadt Indiens. Ich war vorgewarnt, dass die Fahrt eventuell etwas länger dauern würde, etwas naiv hatte ich mich daher dazu bereit erklärt, mich um 7 Uhr früh abholen zu lassen. Nach einem achttündigen Flug, einem vierstündigen Zeitunterschied und nur drei Stunden Schlaf entpuppt sich dies als äußerst ambitioniert – was ich aber erst am Nachmittag des ersten Tages physisch zu spüren bekomme. Und bei dem Versuch, das Erlebte zu dokumentieren – Denn der Tag ist in meinem Gedächtnis nur noch in groben Fragmenten vorhanden.

Ich erinnere mich vor allem an das frühe Aufstehen. Dann eine einstündige, einschläfernd langsame Autofahrt mitten durch ein Verkehrschaos mir bislang unbekannten Ausmaßes. Autos, Fahrräder, Menschen, Frauen in bunten Saris, Autorikshas (dreirädrige Taxen, entworfen für bis zu zwei Mitfahrer – Wir finden sie mit bis zu sieben Personen belegt), Kühe, Gemüsehändler, Zeitungsverkäufer, Autofensterputzer (die vor allem bei Ampeln lauern), Bettler (die überall lauern und an die Fenster klopfen, sobald sich die Fahrgeschwindigkeit verringert), Polizei: Alles auf einmal auf der Straße. In regelmäßigen Abständen gibt es Unterbrechungen der mittleren Leitplanke, die ein Wenden erlauben – Für viele Eselskarren scheinen die Abstände jedoch zu groß zu sein, denn diese bewegen sich entgegen der Fahrtrichtung über die Straßen. Über Kreuzungen zwingen sich die Verkehrsteilnehmer aus allen Richtungen auf einmal. Durch kurzzeitig entstehende Lücken quetschen sich Mopedfahrer, entweder mit fünf in großen Kisten verpackten Druckern oder mit zwei Begleitern beladen. Der Verkehr fließt nicht in Reihen sortiert wie bei uns, sondern vollkommen durcheinander. Jeder fährt, wo er will und alles ist ständig in Bewegung. Langsam, aber ohne Stillstand. Jeder, der eine Hupe hat, hupt ununterbrochen. Nicht alle Straßen sind

fertiggestellt. Hier und da klafft ein tiefer Abgrund, die Dolen haben keinen Deckel, Baufirmen schütten Sand und Kies mitten auf die Straße. Niemand beachtet Verkehrssignale oder -regeln, es sei denn, ein Polizist steht direkt daneben und ruft die Sünder mit einer Trillerpfeife zur Ordnung. Ohne Hupe ist man verloren. Häuser und Hütten kann man vor Werbeplakaten und Leuchtreklame kaum erkennen. Hin und wieder entdecke ich moderne verspiegelte Hochhäuser und in der Sonne glänzende Glaspaläste sowie amerikanisch anmutende Einkaufszentren, dann wieder notdürftig aus Holzresten und Plastiktüten zusammengezimmerter Behausungen. Bei der Route, die wir fahren, kann ich nicht nachvollziehen, dass Bangalore auch „Gartenstadt“ genannt wird, angeblich wegen der vielen Parkanlagen. Ich sehe nur Chaos.

Gut, dass wir so früh gefahren sind, denn später sollte es angeblich noch schlimmer werden. Dann ein beeindruckendes Firmengelände, ein straff organisiertes Programm, viele Präsentationen mit unglaublich vielen Teilnehmern in einem eiskalten Raum, der Wunsch nach einem Bett, Mittagspause bei 40 Grad auf der Sonnenterrasse, wieder mehrere Stunden Gefrierraum, Rückfahrt durch das Verkehrschaos, der Wunsch nach einem Bett, bis spät in die Nacht Abendessen mit unseren Gastgebern, gottlob im Restaurant unseres Hotels, denn dann ist es nicht mehr so weit bis zum Bett. Ich lasse mir ein Hühnchen Tikka Masala empfehlen, dann endlich das lang ersehnte Bett. Soviel zum ersten Tag. Ganz dunkel erinnere ich mich auch noch an die Führung durch ein Netzwerk-Kontrollzentrum, von dem aus IT-Systeme in der ganzen Welt ferngesteuert überwacht und gewartet werden. Erster Tag.

Erkenntnis des Tages: Ich werde nie selbst in Indien Auto fahren! Nie!

Chicken Tikka Masala

2 Zwiebeln	750 g Hähnchenfleisch
60 g Tomatenmark	2 EL Butter
1 TL Kreuzkümmelsamen	3 EL Zwiebelsamen
2,5 cm Ingwer	2 grüne Chilischoten
2 TL Chilipulver	200 g Dosentomaten
5 EL Zitronensaft	120 g Joghurt
5 Knoblauchzehen	120 ml Kokosmilch
Salz	1 EL frischen Koriander
Pfeffer	1 EL frische Minze
1 EL Koriander	½ TL Garam Masala

Eines der bekanntesten indischen Gerichte – zumindest außerhalb Indiens. Es wurde von indischen Immigranten in Großbritannien erstmals dokumentiert und seither vielfach variiert, die Ursprünge reichen wahrscheinlich in die Region von Punjab.

½ grob gehackte Zwiebel, Tomatenmark, Kreuzkümmelsamen, die gehackte Ingwerwurzel, 3 EL Zitronensaft, 2 gepresste Knoblauchzehen, Chilipulver, Salz und Pfeffer in einer Schüssel vermengen und pürieren. Koriander fein gehackt unterrühren. Hähnchenfleisch in 4 cm große Würfel schneiden. Das Fleisch unter die Gewürzmischung heben und 2 Stunden marinieren lassen.

Für die Sauce Butter in einem großen Topf erhitzen. Eine feinschnittene Zwiebel hineingeben und bei mittlerer Hitze 5 Minuten dünsten. Schwarze Zwiebelsamen, 3 gepresste Knoblauchzehen und gehackte Chilischoten dazugeben (wer es weniger scharf mag, nimmt nur ½ Chili) und kochen, bis sie ihr volles Aroma entfalten. Tomaten aus der Dose, Joghurt und Kokosmilch unterrühren, aufkochen und 20 Minuten köcheln lassen.

In der Zwischenzeit das Hähnchen gleichmäßig anbraten und in die Sauce geben. Frischen gehackten Koriander, frische gehackte Minze, 2 EL Zitronensaft und Masala unterrühren. Mit Korianderblättern garnieren.

Dazu reichen Sie verschiedene Beilagen wie Reis oder indisches Fladenbrot.

Donnerstag, 19. Mai 2005

Wieder ein gigantisches Frühstücksbuffet. Heute entscheide ich mich wieder für einen Toast mit Marmelade. 7 Uhr: Abholung. Obwohl ich den gleichen Weg schon gestern gefahren bin, erblicke ich auf der heutigen Fahrt mehr Details: Den offiziellen **Madivala Market**, an dem aus Zelten, Buden und Wagen, Obst, Gemüse und unglaubliche Mengen **Mala** (geflochtene Blumenketten für die Götter in Tempeln, Hochzeiten oder andere wichtige Familienfeste) verkauft werden. Überall wimmelt es von Menschen, Kühen, Verkäufern und Betriebsamkeit.

Schon mit der Einfahrt in die **Electronic City**, auch indisches Silicon Valley genannt, dem Stadtteil, in dem sich seit den 1990er Jahren die IT-Firmen ansiedelten, verlassen wir das „alte Indien“ vergleichbar mit dem Überschreiten der Grenze in ein fremdes Land. Riesige Firmengebäude von mir wohlbekannten Firmen wie Intel, IBM, Dell, Oracle, HP, SAP, Motorola, Siemens und Novell liegen beiderseits der gepflegten Allee. Keine Bettler, keine Armut, keine notdürftig zusammengenagelten Bretterhütten wie sonst auf dem Weg. Wir fahren zur Zentrale eines der größten indischen IT-Konzerne. Am Eingang wird unser Wagen untersucht, als würden wir militärisches Sperrgebiet betreten. Mit Spiegeln an langen Stangen wird der gesamte Wagenboden untersucht, und die Seriennummern unserer Laptops werden notiert.

Vishal, der mir schon aus Vorgesprächen in Deutschland bekannte Account Manager, heißt uns herzlich willkommen. Nach dem Passieren der Pforte fühle ich mich inmitten eines typischen amerikanischen Uni-Campus. Ich erfahre, dass dieses Gefühl beabsichtigt und Kalkül ist, da, nach Erkenntnis des Konzerns, sich die Mitarbeiter in dieser Umgebung am wohlsten fühlen und damit am produktivsten sind. Gepflegte weitläufige Grünanlagen mit Parks, ein 1-Loch-Golfplatz, Schwimmbäder, Palmengärten und ein amphitheaterähnliches Gebilde. Dazwischen liegen die einzelnen Firmengebäude, keines höher als fünf Stockwerke. Schon in der Eingangshalle begrüßt uns eine große Anzeigetafel: „Today we welcome our guests Andreas and Klaus“. Den Rest des Tages sollten wir wieder in eisgekühlten Räumen verbringen – Ich denke mir, dass das in Indien ein klares Statussymbol und Zeichen von Reichtum sein muss.

Zwar kann ich mir Gesichter sehr gut einprägen, dafür habe ich aber ein unglaublich schlechtes Namensgedächtnis. Schon in Deutschland kann ich mir gängige Namen kaum und wenn dann nur kurz merken. Bei

Diskussionen und Treffen spreche ich meine Mitmenschen sicherheits- halber lieber indirekt oder mit „Sie“ oder „Du“ an, statt dauernd mit dem Namen daneben zu liegen. Jetzt also die erste Vorstellungsrunde in Indien. Der Leiter stellt sich vor: „Sivakumar Viswanathan“. Höflich frage ich noch einmal nach, aber das werde ich mir nie behalten können. „Balasubramaniyan Valluri“. Darf man wirklich so heißen? „Suryanarayana Subash“. Noch dazu sehen alle Inder irgendwie sehr ähnlich aus. Ich gebe auf. Aber die Gastgeber haben das Problem schon längst erkannt – ich scheine nicht der Einzige zu sein, der von der Länge der indischen Namen überrollt wird. Deshalb hat jeder auch einen dem Englischen entlehnten „Künstlernamen“, der auch auf den Visitenkarten vermerkt ist: Sud, Rick, John oder Ritu. Das kann ich wenigstens aussprechen, auch wenn ich immer noch Probleme haben werde, mir die Zuordnung der Namen zu Personen zu merken.

Ein weiteres Statussymbol in Indien ist die erreichte Ebene im **Capability Maturity Model (CMM)**. So wie hierzulande viele Firmen die ISO 9000-Zertifizierungen über sich ergehen lassen, um potenziellen Kunden eine hohe Produktionsqualität vorgaukeln zu können, gibt es – speziell auf Softwareentwicklung zugeschnitten – das CMM, bei der eine von fünf Stufen erreicht werden kann und anhand derer die Prozess- und Produktqualität für Kunden transparent gemacht werden soll. Stufe eins ist der Grundzustand, den jede Organisation inne hat, auch ohne dass ein Prozess für die Softwareentwicklung definiert und umgesetzt wird. Kosten, Entwicklungszeiten und Qualität sind nicht vorhersagbar, Entwicklungserfolge sind eher Zufall. In Stufe fünf schließlich konzentriert sich die gesamte Organisation auf das Finden von Schwächen und die stetige Optimierung des Prozesses. ISO 9000 geht davon aus, dass die Grundlage des Qualitätsmanagements eine ausgiebige Dokumentation sein muss. Das CMM konzentriert sich mehr auf die Erstellung der Software und zieht auch das Produkt selbst in die Betrachtung mit ein. Dank meiner Erfahrung, dass die ISO-Zertifizierung durch geschicktes und ausgeklügeltes Lügen und mit entsprechender Bezahlung ohne jede Leistung erschlichen werden kann (war ich in einer anderen Firma doch schon selbst an der überhasteten Redaktion von hunderten von Seiten von Prozessbeschreibungen involviert, die eigens für eine Revision – die für die Zertifizierung von Nöten ist – produziert wurden und nichts, aber auch wirklich gar nichts mit der Realität zu tun hatten aber unbedingt über ein Wochenende erstellt werden mussten), erwartete ich von den

CMM-zertifizierten Firmen erst einmal gar nichts. Dabei sollte ich mich vorerst einmal gründlich täuschen. In keinem Land der Welt gibt es mehr Firmen auf CMM-Ebene fünf als in Indien, und dort gab es auch schon vor fünf Jahren die ersten Firmen, die die Stufe fünf erreicht hatten. Auch die von uns ausgewählten Firmen haben Ebene fünf erreicht. Die Organisation und Prozesstreue des von uns besuchten Unternehmens ist in der Tat beängstigend. Und zwar nicht nur auf dem Papier, sondern ich spüre bei jedem Gespräch, dass das hier wirklich gelebt wird. War meine Erfahrung aus deutschen und amerikanischen Firmen die, dass hauptsächlich der Qualitätsbeauftragte und einige Auserwählte, die die regelmäßigen Audits begleiten durften, in die angeblichen Prozesse eingeweiht waren und darüber Auskunft geben konnten, der Rest der Mitarbeiter jedoch weitestgehend davon verschont wurde, so hatte in Indien selbst der unscheinbarste Mitarbeiter Kenntnis über die übergreifenden Prozesse und wusste, was von ihm wann und wozu erwartet wurde. Ich war beeindruckt. Erst viel später sollte ich erfahren, dass das doch nicht immer so ganz stimmte. Vor allem von den weiteren Details, die wir über die Softwarequalitätssicherung erfahren sollten. Galt es bei uns schon als herausragend, eine Firma zu finden, in der die Entwickler ihren Code gegenseitig durch „Reviews“ kontrollierten, so war dies dort eine Selbstverständlichkeit. Galt bei uns eine durchgehende und auf dem aktuellen Stand gehaltene Dokumentation zwar als wünschenswert, aber unter Termin- und Kostendruck als verzichtbar („Die wird auf jeden Fall im Nachhinein erstellt“), so war sie dort Grundlage der industriellen Softwareproduktion („We transformed software development into assembly line production“). Galt bei uns ausgiebiges Testen als Hauptmaß der Qualität, so hatte sich dort eine firmeninterne Spezialeinheit Gedanken darüber gemacht, wie die Qualitätssicherung zusätzlich schon während des Schreibens des Codes vollautomatisiert eingesetzt werden könne und hatte Metriken und Kennzahlen entwickelt, die aussagten, mit welcher Wahrscheinlichkeit Fehler im Code und an welcher Stelle auftauchen würden. Und diese konnte die Erfolge statistisch belegen! Automatisch würde ein Entwickler darauf hingewiesen, wenn mit seiner Software etwas nicht stimmte: Zu komplex, zu verschachtelt, schlecht wartbar, zu lang, zu wenig Kommentare oder zu wenig Testfälle im Vergleich zur Komplexität. Ich staunte. Standen wir in Deutschland in endlosen theoretischen Debatten über die Frage, ob und wann Metriken überhaupt aussagekräftig seien – wussten viele Softwarespezialisten

überhaupt nicht einmal, was das ist – hatte man hier Abhängigkeiten und Relevanz hunderter Metriken analysiert und die fünf aussagekräftigsten standardmäßig in den Entwicklungsprozess eingebunden. Hier sind uns die Inder ein paar Jahre voraus.

Ebenfalls beeindruckt war ich von den Tests der Software. Zeigte unsere Erfahrung, dass ein Testteam gut war, wenn es die Hälfte der Testfälle automatisiert hatte, so verblüfften uns die Inder, wie sie mehr als 90 Prozent der Tests vollautomatisch durchführten: Jede Nacht überprüften Computer anhand tausender Variationen, ob die neu entwickelte Software robust den unterschiedlichsten Nutzungsszenarien fehlerfrei stand hält. Hier würde ich noch viel lernen können.

Zum Abschluss des Tages bekommen wir eine Führung durch das firmeninterne Kongresszentrum. Säle mit 500 Plätzen, an einer Wand der größte Flachbildschirm Indiens mit fast 50 Meter Durchmesser für Videokonferenzen. Edle Holzausstattung, an jedem Platz ein Mikrofon. Ich werde gebeten, doch einmal kurz auf den „Sprechen“-Knopf zu drücken, und sofort erscheint mein Konterfei auf dem Großbildschirm. Nebenan ein von Tony Blair eingeweihter Showroom, der den Werdegang der Firma und die bedeutendsten Projekte darstellt: Banken, Energie, Flugtechnik, Raumfahrt, Automobilindustrie und Telekommunikation: Alle Industriezweige vertrauen auf diese Firma. In einer Glasvitrine eine verkleinerte Nachbildung des Firmengeländes, beleuchtete Miniaturglasmodelle der Gebäude tauchen in chronologischer Baureihenfolge aus dem Boden auf. Eine metergroße Weltkarte, die die globalen Datenverbindungen der Firma zeigt. Ich bin überzeugt, einen guten Lieferanten gefunden zu haben und habe ein wenig Angst vor dem, was uns noch alles erwartet. Denn das, was wir zu bieten haben, mutet ein klein wenig mittelalterlich an.

Dann ein Hochsicherheitsbereich: Nur wenige dürfen das mit elektronischem Zutrittsschutz versehene Gebäude betreten. Erdbebensicher: **Das Network Operation Center (NOC)**. Ein riesiger Saal mit Großbildschirmen an der Front, an den Seiten flimmern die Nachrichtensender aus mehreren Ländern. In der Höhe abgestuft wie in einem Vorlesungssaal mehrere Sitzreihen mit Arbeitsplätzen mit jeweils drei Bildschirmen. Alle sind von hochkonzentriert dreinblickenden Indern belegt. Von hier aus werden Netzwerke, Bankensysteme, Geldströme, Telefonverbindungen und mehr in der ganzen Welt überwacht. Vierundzwanzig Stunden am Tag. Vor Ort beim Kunden gibt es nur noch wenige

Techniker, die defekte Hardware austauschen oder einfache Tätigkeiten verrichten können und die von Indien aus gesteuert werden. Auch für den Katastrophenfall ist vorgesorgt: Wäre dieser Standort – aus welchen Gründen auch immer – nicht mehr voll funktionsfähig, so gibt es eine Ersatzeinrichtung mit gleicher Funktionalität in sicherer Entfernung: Auf Mauritius, ebenfalls vierundzwanzig Stunden am Tag in Betrieb.

Der Höhepunkt der Anlage ist jedoch das **Setlabs** genannte Forschungs- und Innovationszentrum. Eine Abteilung mit fast zweihundert Mitarbeitern kümmert sich darum, sämtliche Neuentwicklungen von Konkurrenten, Forschungsprojekten oder Universitäten weltweit zu beobachten und zu beurteilen. Zukunftsträchtige Trends werden genauer analysiert und in Pilotprojekten evaluiert. Vielversprechendes wird in der firmeneigenen Innovationszeitschrift verbreitet und über die Mitarbeiter der Setlabs, die zu einem geringen Prozentsatz auch an „normalen“ Projekten mitarbeiten, in alle Abteilungen getragen. Schon heute gibt es in Indien mehr Softwarepatente als in den USA. Ich wiederhole mich ungern, aber wieder einmal bin ich beeindruckt.

Besonders stolz präsentiert unser Gastgeber die von den eigenen Mitarbeitern erschienenen Bücher und Artikel in anerkannten Fachzeitschriften. Alles was uns interessiert, dürfen wir mitnehmen.

Erkenntnis des Tages: Wir brauchen keine Angst zu haben, dass uns Indien in der Informationstechnologie überholt. Sie haben uns schon überholt.

Auf dem Rückweg halten wir an einem kleinen Souvenirgeschäft. Es gibt Teppiche. Wunderschöne, große und kleine. Teure und sehr teure. Leuchtend bunte und eher zurückhaltende. Aber auch viele Schnitzereien, vor allem Schatullen, Schmuckkästen, Truhen, Möbel und Elefanten aus weißem Sandelholz. Besonders begeistern mich diejenigen Tiere, deren Körper aus einem filigranen Holzgitter bestehen und in deren Inneren sich ein weiteres kleineres Tier befindet, welches der Schnitzkünstler mit sehr dünnen Werkzeugen durch die Gitteröffnungen geschnitzt hat. Natürlich gibt es auch Seide in allen Variationen: Tücher, Saris, Tischdecken, Wandbehänge und auch Teppiche.

Sofort stürzt ein Verkäufer auf mich zu und will mir eine wirklich schöne Edelsteinkette verkaufen: „Very precious stones“. Für umgerechnet 40 EUR. Für eine Edelsteinkette scheint mir das ein unschlagbarer Preis zu sein, für Glasperlen, welche ich anstatt der edlen Steine

vermute, aber doch etwas zu viel. Wie ich so etwas glauben könne! Dies seien wunderschöne seltene Steine, und meiner Frau würde die Kette sicherlich unglaublich gut gefallen. Bisher habe er nur äußerst zufriedene Kunden. Er habe auch eine Kette aus Halbedelsteinen, nicht ganz so schön, aber auch sehr begehrt, und die koste nur zehn EUR. Ich blicke zu Vishal, der zuckt mit den Schultern und holt sich telefonisch Expertenrat. Wie vermutet: Für etwas Echtes kann der Preis nicht stimmen, für etwas Gefälschtes ist er viel zu hoch. Nochmals beteuert der Verkäufer die Exklusivität und Authentizität der Ware. Dankend lehne ich ab.

Es ist früher Abend. Die zweispurige Landstraße kreuzt einen Bahnübergang. Die Schranken schließen sich gerade. Der Fahrer meines Wagens reiht sich links (In Indien herrscht Linksverkehr) in die Schlange der schon wartenden Fahrzeuge ein und hält. Der indische Gastgeber rät mit einem Schmunzeln, nun die Augen offen zu halten und das Schauspiel zu genießen. Schnell reihen sich hinter uns weitere Fahrzeuge ein. Mehrere Motorräder überholen uns langsam und halten kurz vor der Schranke, einige Fahrräder werden quergelegt und unter der Schranke hindurch geschoben – denn der Zug ist ja noch nicht in Sicht. Auch Fußgänger kümmern sich nicht um die Barriere und überqueren weiterhin die Schienen. Als die Warteschlange die Länge von etwa zehn Autos überschritten hat, fangen einige Autofahrer an, sich auf der rechten Spur neben uns einzuordnen. Da nun der Zug in Sichtweite kommt, füllen sich die Räume zwischen den wartenden Wagen schnell mit Radfahrern, Fußgängern, Rikschafahrern, Marktschreiern, Kindern, Gemüseverkäufern und vielen, vielen Leuten, die sich jetzt nicht mehr über die Schienen trauen. Diejenigen, die sich unter der Schranke hindurchgequetscht und die andere Seite noch nicht erreicht haben, drücken sich nun innerhalb des Bahnübergangs an die Schrankenseiten, um nicht vom Zug erfasst zu werden. Auf beiden Seiten herrscht ein heilloses Durcheinander.

Der Zug rauscht vorbei und die Schranken öffnen sich. Und das Schauspiel beginnt. Da auf keiner Fahrspur die dem Bahnübergang gegenüberliegende Seite frei ist, gibt es sofort einen bunten sich langsam entwirrenden Knäuel aus Autos, Kühen, Menschen und Karren. Jeder, der eine Hupe hat, hupt. Andere rufen und dirigieren die anderen. Nach einer viertel Stunde hat sich der Knäuel gelöst und das Spiel kann mit dem nächsten Zug von Neuem beginnen...

Zum Abendessen sind wir wieder im Leela-eigenen Restaurant Jamaravar und genießen diesmal Chicken Do Piazza.

Chicken Do Piazza (Hühnchen in feiner Zwiebelsoße)

*2 Zwiebeln
150 ml Orangensaft
75 ml Wasser
1 EL Ingwer
2 Knoblauchzehen
2 TL Koriander
2 TL Kurkuma
Chili
1 TL Salz
8 Hühnerschenkel
2 EL Butter
150 g Joghurt
Pfeffer*

Eine Zwiebel in feine Streifen schneiden, in ein Sieb geben und mit kaltem Wasser abspülen. Abtropfen lassen. Für die Soße eine zweite Zwiebel grob hacken, zusammen mit Orangensaft, Wasser, frisch geriebenem Ingwer, gehackten Knoblauchzehen, Korianderkörnern, Kurkuma, Chili und Salz 2-3 Minuten im Mixer fein pürieren.

In der Zwischenzeit Hühnerschenkel gut abtrocknen, salzen. Butter in einer Pfanne erhitzen, die Hühnerschenkel von beiden Seiten gut anbraten. Auf eine Platte geben, alles Fett bis auf 1 EL aus der Pfanne abgießen. Sauce mit obigen Zutaten angießen und köcheln lassen, dabei regelmäßig rühren. Das Huhn wieder in die Pfanne geben, gut zudecken und auf kleiner Flamme 40 Minuten schmoren lassen, nach der Hälfte der Zeit wenden. Huhn auf eine Platte legen, Zwiebelringe in die Sauce geben und kurz ziehen lassen. Joghurt einrühren, vorsichtig erwärmen, aber nicht kochen lassen. Mit Salz und Pfeffer abschmecken. Das Huhn wieder in die Sauce geben.

Mit Reis servieren.

Zu jedem Essen wird eine Reihe unterschiedlicher Fladenbrote gereicht: Roti, die einfache Weizenmehlvariante, oder **Naan**, mit Hefeteig, die beide im Steinofen gebacken werden. **Paratha**, ein in Butter frittiertes Fladenbrot, oft gefüllt mit unterschiedlichen Gemüsesorten, beispielsweise Kartoffeln (**Aloo Paratha**), Schafskäse (**Paneer Paratha**), Eiern (**Anda Paratha**) und vielen weiteren Varianten. Es wird im Gegensatz zum einfacheren Roti gerne zu besonderen Anlässen oder bei wichtigen Gästen serviert. Puri letztendlich ist ein frittiertes Fladenbrot aus Vollkornweizen, laut Vishal etwas fett, aber die leckerste Variante. Manche der Brote werden einfach pur oder mit Butter gegessen. Abgerissene Stücke können auch zu einem Löffel geformt dazu verwendet werden, widerspenstige Speisen, die sich nicht mit den Fingern essen lassen, doch noch zu verzehren, so wie Reis, Bohnen oder Currys.

Zu trinken wird uns ein **Kingfisher** Bier, eine Art Pils von einer in Bangalore beheimateten Brauerei, empfohlen. Geschmacklich ist es durchaus in Ordnung. Kingfisher sei eine Marke einer der weltgrößten Brauereien, gegründet vor über hundert Jahren von einem Schotten in Indien, gehört hatte ich davon jedoch noch nie. Später am Flughafen werden wir auch die erst vor kurzem gegründete **Kingfisher Airline** entdecken, die als weiteres Standbein dienen soll (und in der während der Flüge sicherlich ausschließlich Bier serviert wird, wie wir scherzhaft anmerken).

Freitag, 20. Mai 2005

Weiterflug nach Pune, einer Stadt nordwestlich von Bangalore ganz in der Nähe von Mumbai. Unsere Gastgeber beantworten unsere sorglose Auskunft, dass wir mit **Air India** fliegen, mit einem überraschten „Oh“, und versuchen dabei nicht allzu entsetzt auszusehen. Ich weiß nicht so recht, was ich von dieser Reaktion halten soll. Vielleicht fühle ich mich ein ganz klein wenig verunsichert. Freundlich bieten Sie an, uns bei unseren nächsten Flugbuchungen gerne mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, denn es gäbe auch gute Flugunternehmen in Indien. Oder bessere – Wir sollen das nicht missverstehen, und um unsere Bedenken zu zerstreuen, buchen sie sich alle auf denselben Flug mit Air India ein.

In Pune steht das größte Entwicklungszentrum unseres Lieferanten. Gerade werden neue Bürokomplexe für 20.000 Mitarbeiter gebaut. Hat

es sich Indien doch zum Ziel gesetzt, weltweit die erste Adresse bezüglich Softwareproduktion zu werden. Und unser Lieferant will ganz vorne mitspielen. Wieder ein gepflegter grüner Unicampus, Fitnesscenter, Schwimmbad. An der Pforte begrüßt uns auch hier ein großes Schild: „Today we welcome our guests Klaus and Andreas from Germany“. Fast dreißig Mann stehen uns den ganzen Tag Rede und Antwort, und mein Eindruck vom Vorabend verstärkt sich: Mit diesem Lieferanten fühle ich mich wohl, hier werde ich noch viel lernen können.

Zur Projektüberwachung aus der Ferne gibt es ein Programm, das zu jedem beliebigen Zeitpunkt alle momentanen Mitarbeiter, deren Aufgabenpakete, die gearbeiteten und geplanten Stunden, die bisherigen Gesamtkosten, Meilensteine, die Menge des produzierten Codes und viele weitere Projektinformationen übersichtlich und frei konfigurierbar auf einer passwortgeschützten Internetseite darstellt. Zusätzlich werden die vereinbarten Qualitätsparameter und deren Grad der Einhaltung aufgeführt: Enthält die erstellte Software eine ausreichende Anzahl von Kommentaren, ist die Komplexität der Methoden – beispielsweise die Menge der Verschachtelungen – unter einem definierten Wert, ist keine Funktion länger als eine Seite und vieles mehr. Natürlich auch die Anzahl der Testfälle und die Menge der schon erfolgreich absolvierten Tests. Die meisten der Kennzahlen werden automatisch ermittelt, sobald der Entwickler seine Software fertiggestellt und in die Codedatenbank eingestellt hat. Die Einhaltung dieser Qualitätsparameter zielt vor allem auf eine Reduktion der Wartungskosten, die bei durchschnittlichen Softwareprojekten immer weit mehr als die Hälfte der Gesamtkosten betragen. So ein System will ich auch bei uns sofort einführen.

Vor allem die Wissbegierde fällt auf. Auf allen Ebenen und zu jedem Thema. Wann immer wir etwas erwähnen, was für die Gastgeber neu ist, wird innerhalb kürzester Zeit der zuständige Leiter derjenigen Fachabteilung herbeigerufen, in dessen Arbeitsgebiet das Thema der Diskussion fällt, um fachgerecht mit uns zu diskutieren. Ich denke an Deutschland: Davon könnten sich meine Studenten, die momentan in meiner Abteilung ein Praktikum absolvieren, ruhig eine Scheibe abschneiden, denn diese müssen fast gewaltsam dazu motiviert werden, Unbekanntes zu erforschen und zu hinterfragen. Dieses Streben nach Neuem und Wissen ist überall fühlbar und spürbar, es würde mich fast ein Jahr später während eines Vortrages in Mysore abermals überraschen.

Wie fast jeden Abend folgen wir einer Einladung irgendeines potenziellen Lieferanten zum Dinner. Eisern hatte ich bisher an dem Prinzip festgehalten, weder Rohes noch Ungekochtes zu mir zu nehmen. Heute empfiehlt Vishal zum Nachtschisch **Mango Alphonso** aus der Gegend um Goa, die einen unvergesslichen Geschmack habe. Dankend lehne ich ab. Der Geschmack sei wirklich unnachahmlich und unübertrefflich. Und die Mangos aus Goa seien die allerbesten. Und gerade jetzt sei die beste Erntezeit. Klaus lässt sich erweichen, will sie probieren. Noch bin ich standhaft. Allseits sei sie als süßeste und geschmackintensivste Mango berühmt. Als die beste der Welt. Der vollmundige Geschmack sei mit nichts zu vergleichen. Schon allein der Duft würde meine Sinne betören. Vielleicht sollte ich doch ein kleines Stückchen probieren? Ich würde es mein Leben lang nicht bereuen, versichert Sunali, Vishals Frau, mit einem Lächeln, dem ich nun nicht mehr widerstehen kann. Ich bestelle also eine Portion frisch geschälte und gewürfelte Mango, die ähnlich der in der Heimat erhältlichen Portion Erdbeeren in einem Glasschälchen serviert wird. Und probiere ein Stückchen. Ich lasse es langsam auf der Zunge zergehen, und der Geschmack ist zugegebenermaßen wirklich intensiv. Süß. Unvergleichlich. Zart. Vor allem hat er nichts mit jenen Mangos zu tun, die ich hin und wieder in einem Supermarkt in Deutschland erstehe. Die immer irgendwie unreif, holzig, butterweich oder halb verfault, eher fahl als aromatisch schmecken und nur bedingt einen Hauch von Exotik aufkommen lassen. Noch ein Stückchen. Es verzaubert mir die Sinne. Es duftet nach mehr. Es schmeckt nach noch mehr. Auch das Auge kann mitessen: Schon die orange Farbe ist so intensiv, dass ich gerne noch ein Stückchen probiere. Ich kann mich nicht erinnern, schon einmal so leckeres Obst gegessen zu haben. Noch ein Stückchen mehr ist sicherlich kein Problem. Klaus hat seine Schale schon leer. Gut, dass ich Vishals Rat gefolgt bin, dies wenigstens einmal zu probieren. Ehe ich mich versehe, ist auch meine Schale leer. Es wäre auch fast eine Sünde gewesen, hier noch einen Rest übrig zu lassen. Ich bin hin und weg. Das war wirklich unvergleichlich. Selbst mein Magen hatte nach diesem gewagten Selbstversuch keinerlei Probleme. Und ich muss gestehen, dass ich seither nie mehr eine Supermarktmango angerührt habe, außer um sie eventuell in einer Soße zu verkochen. Und zukünftig würde ich bei jeder Rückkehr von einer meiner Indienreisen eine große Kiste Alphonso-Mangos im Handgepäck mit mir schleppen – und mir damit oftmals

neidvolle Blicke von nach Amerika fliegenden Reisenden einheimen, die keinerlei Obst oder Gemüse in ihr Heimatland einführen dürfen.

Nach dem Essen werden mehrere kleine Schüsselchen mit verschiedenen bunten Körnern, Gewürzen und silbernen Kieselsteinen serviert: **Sweet Supari**, wie Vishal erklärt. Sie dienen als Digestiv. Anis kann ich erkennen, vorsichtig probiere ich die anderen Spezialitäten. Manche sind scharf, andere schmecken wie Pfefferminz. **Sheetal**, mit Silber überzogene Betelnüsse, sind besonders lecker, wenn auch der übermäßige Genuss nicht unbedingt gesundheitsfördernd sein soll.

Samstag, 21. Mai 2005

Unsere letzte Etappe in Indien ist Neu Delhi, das wir problemlos von Pune aus wieder mit der Air India erreichen. Fast problemlos. Hier wird nämlich erstmals mein Magenallheilmittel, der von mir aus Deutschland importierte Williams, beanstandet. Und das, obwohl er mir bisher doch so gut geholfen hat. Vor dem Einstieg ins Flugzeug entdeckt ein wachhabender Beamter die nicht mehr versiegelte Flasche mit klarer Flüssigkeit in meinem Handgepäck. Wie sollte ich sie auch sonst transportieren? Hinter mir eine lange Schlange von wartenden Fluggästen. Das könne ich auf keinen Fall mitnehmen, er würde sie für mich entsorgen – so versichert er mir mit einem Leuchten in den Augen. Ich glaube ihm sofort. Auf gar keinen Fall, erwidere ich, da mein Magen die indischen Gewürze und Speisen nicht gewohnt sei, wäre dies für meine Verdauung unentbehrlich, und er wolle doch nicht, dass ich Indien nur wegen eines verdorbenen Magens in schlechter Erinnerung behalte. Die Flasche sei schon geöffnet worden und dürfe daher nicht ins Handgepäck. Ich verspreche ihm hoch und heilig, dass ich mich auf diesem Flug nicht betrinken werde. Ich werde die Flasche nicht einmal anrühren, denn der Rest wird gerade für die ausstehenden Abendessen reichen. Er fragt seinen Kollegen, der schüttelt den Kopf. Die Wartenden in der Schlange hinter mir werden etwas ungeduldig. Ich erzähle vom Essen in Europa, dass dort alles nicht so gut und fein und viel weniger scharf gewürzt sei, wie sehr sich mein Magen daher umzustellen hätte, wohin wir noch wollen und wo wir schon waren. Er bleibt hart und fordert die Flasche. Und wie gut mir Indien bisher gefallen hat. Wie freundlich die Leute seien, wie gut organisiert die Flüge, wie sauber die Flughäfen. Ich versichere ihm,

dass eine Flasche Alkohol im Gepäck in Europa gang und gäbe sei, eher sogar üblich, zudem sei ich nur hier, um indische Partner zu finden, die für uns arbeiten sollen. Damit würde noch mehr Geld nach Indien fließen und dies auch seinen Arbeitsplatz sichern. Ich erkläre und erkläre. Irgendetwas in meiner Litanei muss ihn überzeugt haben, oder der nahende Abflugtermin oder die wartenden Massen, auf jeden Fall darf ich mit Williams im Handgepäck passieren und den Flieger betreten.

Vishal hatte mich gewarnt: Angeblich sei Neu Delhi noch viel heißer als der Süden des Landes. Ist es auch. Die Sonne erschlägt mich. Knapp 45 Grad ist doch etwas mehr als angenehm warm, dazu wieder ungeheure Menschenmassen auf dem Flughafen. Ich bin innerhalb von Minuten klatschnass geschwitzt. Unsere Abholung ist schnell gefunden, leider lässt sich ein eifriger ungebetener Helfer nicht davon abhalten, mir eine Tüte aus der Hand reißen zu wollen und zertrümmert dabei eine in mühevollsten Verhandlungen erworbene hölzerne Schatulle, will aber trotzdem noch für seine Leistungen bezahlt werden. Ich schicke ihn verärgert weg. Im Taxi werden wir erst einmal wieder tiefgeköhlt. Auf dem Weg vom Auto zur Firma wieder kurzes Schwitzen, alles klebt. Die Innenräume der hier von uns besuchten Softwarefirma sind wieder auf unangenehme 16 Grad geköhlt. Ich vermute auch hier: Ein Statussymbol. Immerhin scheint dies für die Inder hier eine angenehme Temperatur zu sein. Im Besprechungsraum sitze ich direkt vor der Lüftungsöffnung einer Klimaanlage und kann mich dem Luftzug nicht entziehen. Ich spüre, wie sich die ersten Eiskristalle in meinen Blutbahnen bilden, mein Hals schmerzt, ich bekomme Kopfweh, der Nacken wird steif. Und das trotz meiner Jacke, die ich tief unten aus meinem Gepäck gekramt habe. Ich träume von einem dicken Schal. Meine Stimme beschlägt. Draußen vor dem Fenster lacht die Sonne. Das kann ja heiter werden. Konzentration auf die Vorträge? Unmöglich. Meine Gedanken kreisen einzig und allein um das Raumklima und mögliche Verbesserungen desselben. Freundlich frage ich nach, ob die Temperatur nur ein ganz klein wenig nach oben gedreht werden könne. Kein Problem, sagen die Inder, und stellen 17 Grad ein. Nach ein paar Minuten frage ich erneut – wieder kein Problem, jetzt sind wir schon bei 18 Grad. So geht das Spiel noch ein paar Runden, und als das Thermometer 20 Grad zeigt und ich gerade anfangen, mich zu entspannen, entdecke ich die ersten Schweißperlen auf der Stirn der indischen Gastgeber. Nach wenigen Minuten können sie nur noch mühsam atmen, nun sind ihre Hemden durch und durch nass geschwitzt,

und sie blicken flehend in unsere Richtung, ob diese Temperatur nun nicht doch übertrieben hoch sei. Ich ziehe mir noch einen Pullover über, nehme eine Schmerztablette und bin mit allem einverstanden, wenn es nur bald irgendwo eine Pause gibt. Aber darauf würde ich noch lange warten müssen.

Denn es ist Wochenende, und da will man uns natürlich etwas bieten. Verklebt von trockenem Schweiß und ziemlich erschöpft werde ich fast fünf Stunden lang von Delhi Richtung Agra gekarrt, welches wir spät nachts erreichen. Das Straßenbild ist wie auch in den anderen Städten, und wie immer ist der Wagen gut gekühlt. Ich sitze wieder einmal direkt im Zug der Klimaanlage. Trotz allem freue ich mich auf das Ziel der Reise: Das **Taj Mahal**. Mein Jugendtraum.

Auf der Fahrt fallen mir wieder einmal die vielen Werbeplakate am Straßenrand und an den Häusern auf. Eine Firma ist besonders oft vertreten, mit den unterschiedlichsten Produkten: **Reliance**. Reliance Communication. Reliance Energy. Reliance Capital. Reliance General Insurance. Reliance alles mögliche. Wie mir Vikram erklärt, wird das ganze Land aus seiner Sicht von wenigen Großfamilien und ihren Konzernen regiert, so wie **Tata, Birla, Godrej, Mittal** oder eben Reliance, die jeweils in die verschiedensten Aktivitäten involviert sind: Und in der Tat: Diese Namen sehe ich immer wieder und überall. Was auch immer diese Familien unternehmen, unternehmen sie in einem bemerkenswerten Ausmaß. So sehen wir in jedem kleinen Dorf, das wir passieren, Ein-Raum-Videokonferenz-Geschäfte von Reliance, in denen Privatpersonen Videokonferenzen durchführen können. Das Geschäftsmodell will sich mir nicht sofort erschließen, wer benötigt schon privat Videokonferenzmöglichkeiten? Aber laut Vikram hat die Idee in Indien Hochkonjunktur. Vor allem die IT-Industrie sucht fieberhaft im ganzen Land nach Nachwuchskräften. Statt allen potenziell passenden Kandidaten eine lange und beschwerliche Reise zum Vorstellungsgespräch nach Bangalore, Hyderabad, Delhi oder in eines der anderen IT-Zentren aufzunötigen (und zu bezahlen), werden jene in eines dieser in ihrer Nähe liegenden Geschäfte eingeladen. Dort wird vorab ein Videotelefoninterview durchgeführt. Nur wer diese Hürde übersteht darf auch persönlich antreten. Also doch eine lukrative Idee.

Sonntag, 22. Mai 2005

Die beste Besuchszeit des Taj ist von September bis Dezember, denn dann ist weder Regenzeit noch Sommer, aber das hilft mir jetzt nicht wirklich. Jetzt ist Mai, und damit Hochsommer in Indien. Da das Mausoleum nur barfuß betreten werden darf, und das gesamte Gebäude, bis auf wenige Stellen, die mit einem schaumartigen schwarzen Plastikteppich ausgelegt sind, aus weißem Marmor besteht, der sich bei direkter Sonneneinstrahlung mehr oder weniger leicht erwärmt, wird empfohlen, während der Sommermonate – also jetzt – eher früh morgens, noch besser sehr früh morgens, die Besichtigungstour durchzuführen, da es ansonsten etwas heiß an den Füßen werden könne.

Das leuchtet mir ein, und so stehe ich Punkt 5 Uhr früh – ohne Frühstück – vor dem Hotel. Das Taxi wartet schon, und um 6 Uhr erreichen wir, neben Klaus sind auch drei führende Mitarbeiter der Firma sowie der Fahrer dabei, das Gelände des Taj Mahal. Ein klappriger Elektrobuss – Abgase würden nach Information des Fahrers dem Marmor schaden – bringt uns vom Parkplatz zum Eingangstor. Überprüfung des Gepäcks: Alle Besucher müssen durch eine Sicherheitsschleuse wie auf einem Flughafen. Der Rucksack wird geröntgt. Handys sind verboten, denn damit könne man angeblich eine gute Fernzündung für Bomben bauen. Eine detaillierte Anleitung dazu finde ich erst viel später im Internet. Messer und alle Gegenstände, mit denen man den Marmor verkratzen oder Grüße an Bekannte und Freunde hinterlassen könnte, sind nicht erlaubt. Und dann endlich das unglaublich beeindruckende Bauwerk, das der Großmogul **Shah Jahan** zum Gedenken an seine verstorbene Lieblings- und Hauptfrau erbauen ließ und dabei die Kosten nicht immer ganz im Griff hatte. So wurde auch nur die eine Hälfte des ursprünglichen Vorhabens gebaut. Auf der gegenüberliegenden Seite des Flusses **Yamuna** sollte das Gegenstück zum Taj in schwarzem Marmor entstehen, bis heute existiert jedoch nur das Fundament). Aber wie ich gerade erfahre, ist das nur das Eingangsgebäude. Erst nach dem Passieren des Haupttores eröffnet sich der Blick auf das riesige Marmormausoleum. Die auf vielen Bildern erkennbaren schwarzgrauen Schleier an der unteren Kante des Taj entpuppen sich hier als Menschenmassen. Es ist bis heute ein Rätsel, wie die Baumeister zu der damaligen Zeit ein so großes Gebäude so symmetrisch und so exakt bauen konnten. Im Wasserbecken der Springbrunnen zwischen Eingangstor und Taj Mahal spiegelt

sich die gesamte Architektur. Die schwarzen arabischen Schriftzeichen schimmern im Sonnenlicht. Im Innern filigrane Schnitzereien. Alles in Marmor. Die vier Minarette, die die Bodenplatte und das Grabgebäude begrenzen, sind leicht nach außen geneigt, damit sie, aus welcher Ursache auch immer, nie auf das Gebäude fallen können. Im Innern sind bunte Edelsteine und Halbedelsteine wie Intarsien in den Marmor eingefügt, die aus fast der ganzen Welt herbeigeschafft wurden, und um zu beweisen, dass alles wirklich Marmor ist, leuchtet ein Fremdenführer mit einer Taschenlampe gegen den Stein, und der Stein ist tatsächlich überall lichtdurchlässig. Die Technik, verschiedenartige Steine so fest miteinander zu verbinden, ist bis heute nur wenigen Spezialisten bekannt.

Um 9 Uhr – die Sonne fängt langsam wieder an, auf uns einzuschlagen, ist die Besichtigung beendet und ich freue mich, nun erst einmal im Hotel ausschlafen zu können, aber erst nach dem Frühstück. Leider sollte das noch eine geraume Zeit dauern. Unser Fahrer ist verschwunden. Auf dem Vorplatz versuchen Kameltreiber jeden, der irgendwie nach Tourist aussieht, zu einem Kamelritt zu überreden. Ich halte diese wenigstens mit meiner Digitalkamera fest. Nach ein paar Telefonaten taucht unser Wagen auf. Auf dem Weg durch Agra halten wir beim **Akbar**, dem roten Fort, das man sich angeblich nicht entgehen lassen darf. Es ist auch wirklich beeindruckend groß, schön, eine tolle Architektur und historisches Gebäude, bietet einen phantastischen Blick auf das Taj Mahal, die Sonne lacht aber mittlerweile hoch oben am Himmel und die Temperatur hat sich wieder bei 45 Grad eingependelt, außerdem knurrt mein Magen. Da der Mogul den Palast über viele Jahre hinweg immer wieder umgebaut hat, beginne auch ich plötzlich, Ideen zu schmieden, was ich zuhause alles umbauen könnte, und werde damit in wenigen Tagen meine Frau überraschen! Dank der Hitze habe ich auch jede Menge Modifikationsvorschläge, die mir meine Allerliebste nur mit Mühe wieder ausreden kann. Nach einem sehr späten Frühstück und einem anschließenden Nickerchen brechen wir auf und erreichen spät abends das nun wirklich beeindruckendste Hotel: Das **Trident Hilton Gurgaon** in Neu Delhi.

Von außen wirkt es wie eine kleine Beduinestadt: Nur ein paar ockerfarbene Pyramidenspitzen und Kuppeln sind zu sehen. Der Weg zur Rezeption führt durch einen Säulengang, der in der Mitte von einem Wasserbecken – größer als ein handelsübliches 50 Meter Olympiaschwimmbassin – durchtrennt wird. In der Nacht werden in der Mitte

der Wasseroberfläche meterhohe Flammen in den Himmel flackern. Die Eingangstüren – etwa viermal so hoch wie der davorstehende großgewachsene Türdiener – werden aufgerissen, und ich stehe in einem monumentalen weißen Marmorsaal, fackelartige raumhohe schwarze Lampen an den Wänden. Nur zwei schwarze Empfangstische mit in schwarzem Leder verkleideten Laptops auf der rechten und ein überdimensionales kleinwagengroßes Blumenbukett auf der linken Seite, umgeben von einer strahlend weißen Sofagruppe. Sofort wird jeder von uns freundlich von jeweils drei Angestellten bedient. Das Hotel ist nur zwei Stockwerke hoch und in Form einer eckigen acht um zwei relativ große Innenhöfe gebaut und hat doch über hundert Zimmer. Überall Springbrunnen, Fontänen, atemberaubende Wasserreflektionen: In den glatten Wasseroberflächen der Innenhöfe spiegelt sich das gesamte Hotel, in der Mitte eines Innenhofes, nach unten abgesenkt, befinden sich Schwimmbad, Bar und Fitnessbereich, mit Wasserfällen zu allen Seiten. Die Zimmer wunderschön großzügig, elegant, modern, aber doch indisch. Aber als Erstes lege ich mich an den Pool und entspanne. Hier zupft ein Gärtner welches Laub aus den Bäumen, dort schrubbt einer die blitzblanken Marmortreppen, ein anderer staubt Lampen und Teakliegestühle ab – und das mehrmals am Tag! In einem Nebengebäude können die Fahrer von Gästen kostenlos Quartier beziehen – ein Service, den übrigens die meisten der indischen Hotels bieten. Hier lässt es sich aushalten!

Dal Fry (Linsen an Currysoße)

1 Tasse Linsen

1 Zwiebel

1 TL Knoblauch

1 TL Ingwer

½ TL Kümmel

1 grüne Chili

½ TL Kurkuma

1 TL Chili

Salz

1 TL Zitronensaft

½ TL Zucker

½ TL Gemüsebrühe

2 Tomaten

Korianderblätter

Linsen eine halbe Stunde in Wasser einweichen, danach weich, aber nicht breiig kochen.

Gehackte Zwiebel, Knoblauch, Ingwer, Kümmel und grüne Chilis bei mittlerer Hitze 3-4 Minuten unter ständigem Rühren anbraten. Kurkuma, Chiligewürz, etwas Salz, Zitronensaft, Zucker, Gemüsebrühe und kleingehackte Tomaten zugeben, für 3 Minuten auf hoher Flamme köcheln. Dies zu den Linsen geben und gut mischen.

Mit Korianderblättern servieren.

Montag, 23. Mai 2005

Morgens liegen vor meinem Zimmer, frisch aus dem Internet ausgedruckt, die wichtigsten Nachrichten aus Deutschland: FAZ, Spiegel und Die Welt. Was für ein Service! Ich habe die vergangenen Tage kaum etwas aus der Heimat gehört. Erfreut lege ich mich noch mal kurz aufs Bett und lese.

Klaus erscheint etwas nervös am Frühstückstisch: Keine Schuhe mehr da, und, weitaus schlimmer, kein Pass. Einen Tag vor der Abreise aus Indien ist das etwas ungeschickt, aber ich biete an, seiner Frau und seinen Kindern die besten Grüße zu überbringen. Gerne transportiere ich auch seine Mitbringsel, wenn er noch ein paar Tage oder Wochen in Indien bleiben muss. Vielleicht darf er auch gar nicht mehr ausreisen ...

Da Klaus mehrere Paar Schuhe dabei hat, ist das erste Problem schnell gelöst. Auch der Aufenthaltsort des Passes ist schnell ausgemacht: Nach ein paar Telefonaten steht fest, dass dieser im Hotelsafe liegt. Leider im Hotel in Agra und nicht in Delhi. Das sind etwa fünf Stunden Fahrt – in eine Richtung. Trotzdem zögert unser Gastgeber keine Sekunde und schickt den eigenen Fahrer auf den Weg, man könne sich hier auf sonst gar niemanden verlassen, und am allerwenigsten auf die Kurierdienste. Klaus schwört ewige Dankbarkeit, wenn er nur seine Familie wieder sehen dürfe.

Wieder ein Tag mit Präsentationen, diesmal mit einer besonderen Nuance: Die Toilette befindet sich mitten im Besprechungsraum (genauer in einem kleinen Verschlag am Rande, es gibt jedoch nur einen direkten Zugang aus demselben). Dort gibt es kein Urinal, dafür ein schäbiges WC und ein altes Waschbecken – mit Toilettensteinen. Auch wenn der Fundort mich kurz grübeln lässt, werde ich für jede Art von Geschäft doch mit der Toilette vorlieb nehmen. Bei jedem Gang zu derselben wird versucht, die Körper- und sonstigen Geräusche möglichst zu unterdrücken, um die anderen Besprechungsteilnehmer nicht zu irritieren. Die Pappwände sind jedoch so dünn, dass dies nicht immer möglich ist. Mir ist es irgendwann egal. Was raus muss, muss raus. Und das geht eben nicht immer geräuschlos.

Der vortragende Bereichsleiter stellt einige Referenzkunden aus Deutschland vor. An erster Stelle den Herausgeber eines bekannten privaten „persönlichen Finanzmanagers“. Irgendwie habe ich das Programm nicht als Paradebeispiel stabiler und qualitativ hochwertiger Software in Erinnerung. Er preist die Zusammenarbeit über alle Maßen. Vorsichtig frage ich, ob er wüsste, dass das Programm in meiner Heimat als fehleranfällig und eher als schlecht als recht gilt. Ja, das habe er auch schon gehört, aber er als Hersteller könne sich diesen Ruf gar nicht erklären. Er sei sehr zufrieden mit der Qualität. Eine für mich sehr aufschlussreiche Aussage. Mit so jemandem zusammen zu arbeiten, kann ich mir lebhaft vorstellen. Ein Minuspunkt.

Der Markt für Informationstechnologie in Indien boomt. Viele Firmen eröffnen Niederlassungen, vor allem amerikanische und europäische, und starten anfangs mit Hilfe eines der „ortskundigen“ Outsourcing-Unternehmen, die auch anbieten, eine spätere Ausgliederung zu unterstützen. Zweistellige Wachstumsraten der IT-Unternehmen sind üblich. Daher herrscht eine unglaubliche Konkurrenz unter den Firmen, die besten Mitarbeiter zu rekrutieren, um mit dem Wachstum Schritt halten zu können. Ein gerne praktiziertes Verfahren, schnell an gut ausgebildete Arbeitskräfte zu kommen, ist, die passenden Mitarbeiter einfach vom Konkurrenten abzuwerben, weshalb die Firmen ständig neue Strategien entwickeln, um gute Mitarbeiter zu halten – aber dazu später mehr. Ein weiterer guter Zugang zu Arbeitskräften sind von den Universitäten organisierte „Recruitment Days“ – Tage zur Anwerbung von neuen Mitarbeitern, an denen sich interessierte Firmen den Studenten vorstellen und auf dem Universitätsgelände einen Informationsstand aufbauen. Wegen der beachtlichen Anzahl an Informatiker suchenden Firmen dauern diese Veranstaltungen meist mehrere Tage, und je wichtiger, größer oder spendabler eine Firma ist, desto früher darf sie sich präsentieren. Bei den uns gegebenen Präsentationen war es allen potenziellen Lieferanten unglaublich wichtig, das für mich vorher vollkommen unbekannte und auch später nur schwer nachvollziehbare Referenzkriterium „an welchem Tag sie sich in der Uni präsentieren können“ hervorzuheben. Besonders begehrt bei den besten Absolventen sind angeblich die „Day One Companies“, das heißt jene Unternehmen, die sich schon am ersten Tag vorstellen dürfen und dort sofort die besten Abgänger einstellen können. Dies wurde nur von einem Lieferanten übertrumpft, der sich selbst als „Day Zero Company“ bezeichnete, da er den umliegenden Universitäten so viel Gutes tat, dass er schon vor dem offiziellen „Recruitment Day“ Studenten anwerben durfte. Dies hier ist eine Firma, die „early“ – also früh – an dem Prozess teilnehmen darf, also nicht mal am ersten Tag. Noch ein Minuspunkt.

Kurz vor Feierabend überbringt der Fahrer den Pass. Freudig ob seiner vollbrachten Leistung stürmt er in das Besprechungszimmer und winkt mit dem Dokument. Klaus atmet auf, steht auf, stürzt dem Fahrer entgegen und will sich bedanken, hat damit jedoch größte Mühe, denn der Firmenleiter wirft sich dazwischen, nimmt dem Fahrer den Pass ab, übergibt das Dokument, und schickt den Fahrer sofort wieder aus dem Raum. Schließlich ist es ja nur ein Fahrer, und immerhin wird er ja dafür

bezahlt zu fahren. Ich schließe daraus, dass Fahrer und Leiter eindeutig unterschiedlichen Schichten angehören.

Dienstag, 24. Mai 2005

Heute ist der Rückflug. Über Dubai mit den **Emirate Airways**. Von Bekannten hatte ich bisher nur Gutes über diese Fluggesellschaft gehört: Erstklassiger Service, großes Platzangebot. Und genau so ist es dann auch. In meinem Sitz hätte bequem auch noch eine zweite Person Platz. Selbst mit ausgestreckten Füßen ist die Rückenlehne des Vordermannes nicht zu erreichen – Ich könnte mich sogar bequem der Länge nach zwischen die Sitze legen. Das ist jedoch nicht nötig, da der Sessel sich zum Schlaf wie ein Bett ganz waagrecht legen lässt.

Der Flughafen in Delhi hingegen ist unglaublich alt und baufällig. Alles tut mir weh. Die vergangenen Tage waren doch um einiges anstrengender als gedacht. Ich will schlafen. Ich habe Hunger. Unser Abflug verspätet sich um fast eine Stunde – ein Phänomen, das ich bisher von überall, aber überraschenderweise nicht von Indien kannte. Da würde das Umsteigen in Dubai spannend werden, denn dazu sind nur knapp 90 Minuten geplant. Minus einer Stunde verbleiben also nur noch 30 Minuten. Beim Ausstieg werden diejenigen Passagiere, die nach Frankfurt weiter wollen, sofort zu höchster Eile aufgefordert und einen Gang entlang gewunken. Ich renne, so gut das mit meinem Handgepäck geht, denn ich habe keine Lust auf den nächsten Flieger zu warten, der in 24 Stunden abhebt. Verschwitzt erreiche ich den „Immigration Officer“, zeige meinen Pass und beeile mich, weiterzukommen, doch dieser hat es nicht ganz so eilig wie ich. Zuerst wird das Handgepäck gemächlich geröntgt. Dann meine Schuhe. Schließlich muss ich auch noch den Gürtel ausziehen. Als die Geräte trotz aller Mühen immer noch keinen Alarm von sich geben und sich kein Sprengstoff oder sonstige gefährliche Gegenstände beim Durchwühlen meines Handgepäckes entdecken lassen, darf ich endlich weiterziehen und erreiche den Flieger nach Frankfurt wenige Sekunden, bevor die Tür geschlossen wird. Ursprünglich hatte ich damit geliebäugelt, noch ein wenig im „Duty-Free“-Bereich zu stöbern – angeblich soll hier zu unglaublich günstigen Preisen Schmuck und Gold angeboten werden – doch daran war leider nicht zu denken. Immerhin bin ich an Bord, falle in meinen Sessel, atme tief durch, und

gebe dem aufgegebenen Gepäck nicht die geringste Chance. Wie hätte es den Transfer in dieser kurzen Zeit schaffen sollen? Trotzdem stelle ich mich in Frankfurt optimistisch an die Gepäckausgabe und warte auf ein Wunder. Und tatsächlich: Da kommt mein Koffer! Es bleibt mir ein Rätsel, wie die das in Dubai geschafft haben, denn der Aufenthalt dort war keinesfalls länger als 30 Minuten! Das erste Land ist geschafft. Ich erst einmal auch.

Montag, 6. Juni 2005

Russland. Schon vor der Abreise versorgt mich die Konzernsicherheitszentrale mit den zum Überleben notwendigsten Informationen. Hier ein kurzer Auszug: „Kleinkriminalität und Autodiebstahl stellen eine allgegenwärtige Bedrohung dar. Organisierte Kriminalität, Gewaltverbrechen und Entführung richten sich hauptsächlich gegen Einheimische, aber auch ausländische Firmen sind mit Erpressung konfrontiert“. So die einleitenden Worte. „Die organisierte Kriminalität verfügt über entscheidende Einflüsse auf Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit. Die Erhaltung einer ausreichend chaotischen Umgebung liegt im Geschäftsinteresse der Mafia ... die überwiegende Mehrheit der Polizisten ist käuflich, einige Mafiaorganisationen werden von Polizeibeamten geführt. Die schlechte Bezahlung der Polizeibeamten führt dazu, dass die meisten innerhalb Russlands angehaltenen und kontrollierten Ausländer kleine Summen bezahlen müssen, um ihre Papiere zurück zu bekommen. Der gängige Betrag sind 100 Rubel, und es ist hilfreich, dafür einige lose Scheine in der Tasche zu haben, um nicht die gesamte Barschaft zeigen zu müssen. Vermeiden Sie unbedingt, in eine Polizeistation gebracht zu werden, denn dies wird in der Regel deutlich teurer. Gespräche und Telefonate werden häufig technisch überwacht, einige Hotels gelten als Übungsobjekte für einheimische Dienste.“ Und so weiter und so weiter. Das hört sich vielversprechend an. Ich freue mich schon auf die Reise, und wir bekommen noch einige wichtige Verhaltenstipps: „Bewegen Sie sich innerhalb des Landes nur in Begleitung eines sprach- und ortskundigen Führers. Arrangieren Sie den Transfer vom Flughafen in die Stadt im Voraus. Rechnen Sie mit Stromausfällen. Sollten Sie in St. Petersburg von einer Gruppe Zigeunerkinder eingekreist werden, flüchten Sie in ein nahegelegenes Hotel oder Restaurant. Leisten Sie bei Überfällen

keinen Widerstand und führen Sie mindestens 50 USD bei sich, die Sie den Tätern geben können. Benutzen Sie keine Geldautomaten und tauschen sie einheimische Währung nicht auf der Straße“. Und so geht das vier Seiten lang weiter.

Die Reise nach Russland beginnt tatsächlich schlimmer als befürchtet. Erst in letzter Sekunde – nämlich zwei Tage vor Abflug – haben wir das Visum bekommen, und dafür etwa den dreifachen Betrag bezahlen müssen, denn der Preis des Visums steigt exponentiell mit der Dringlichkeit, mir der es benötigt wird. Waren die Inder in der Abflughalle des Flughafens ein hauptsächlich in edlen Saris oder weißen Hemden schlafendes, ruhiges, geduldiges und abwartendes Publikum, wird hier am Gate geraucht, getrunken (nicht nur Wasser), demonstrativ laut telefoniert und diskutiert. Auf dem Weg vom Warteraum zum Bus, der durch eine Drehtür führt, hat ein unrasierter Mann mit bis zu mir wehender Fahne Probleme, die Tür nicht allzu wankend zu erreichen, findet den Eingang, verpasst nach der halben Umdrehung aber den Ausgang und steht nach einer weiteren halben Umdrehung wieder in der Abfertigungshalle. Zweimal nacheinander. Er schaut zuerst die Drehtür und dann die herbeieilende Stewardess misstrauisch an und beginnt zu schimpfen. Er will zum dritten Versuch starten, die Stewardess versucht ihn jedoch mit den Worten „Ich glaube, Sie können nicht mitfliegen“ zu bremsen. Er schaut die Dame verständnislos an, zeigt sein Ticket, murmelt etwas – ich vermute in Russisch – und will wieder losziehen. Die Stewardess ruft nach Verstärkung und einem Dolmetscher. Ein lautstarker Monolog des Reisenden beginnt, den die Stewardess regelmäßig mit ruhigen Worten zu durchbrechen versucht. Der Mann wird zur Seite genommen, wir dürfen passieren. Und das, obwohl es gerade so interessant war. Endlich mal etwas anderes.

Irgendwie scheint der Mann das Flugpersonal aber doch noch von seiner Flugtauglichkeit überzeugt zu haben, denn in St. Petersburg treffen wir uns beim Warten auf das Gepäck.

Pelmeni

400 g Mehl

150 ml Wasser

2 Eier

½ TL Salz

400 g Hackfleisch

1-2 Zwiebeln

50 g Butter

schwarzer Pfeffer

Knoblauch

In ganz Russland kocht man Teigtaschen aus einer Art Nudelteig, wie Pelmini und Wareniki, die entweder pikant mit Fleisch oder Pilzen oder auch süß z.B. mit Kirschen gefüllt werden.

Mehl in eine Rührschüssel geben, eine Vertiefung formen und Wasser, Eier und Salz zugeben. Das ganze zu einem festen Teig kneten, mit einem Tuch abdecken und 20 bis 30 Minuten ruhen lassen. Hackfleisch mit kleingehackten Zwiebeln, Butter, schwarzem Pfeffer, Salz und Knoblauch vermengen. Teig zu einem Strang (1,5 - 2 cm) rollen und Stücke abschneiden (1 - 1,5 cm). Aus diesen Teilen Plätzchen rollen. Man kann den Teig auch bis zu einer Dicke von ca. 2 mm Dicke ausrollen und dann mit einem Glas runde Stücke ausschneiden.

Darauf mit Hilfe eines Löffels die Fleischmasse legen, das Fleisch im Teig einschließen und die Ränder zudrücken. Die Pelmeni in kochendes Salzwasser oder in Brühe legen. Nachdem das Wasser wieder aufkocht und die Pelmeni an die Oberfläche schwimmen noch ca. 2 - 3 Minuten ziehen lassen. Wasser abgießen. Pelmini in eine Schüssel geben und mit Butterflocken bedecken. Die Pelmeni kann man auch mit Schmand, Essig oder mit einer Mischung aus gehacktem Knoblauch oder Zwiebeln, Pflanzenöl, Essig, Salz und Pfeffer servieren.

Die Einreise verläuft für mich problemlos, nicht aber für Klaus. Er hat sich bei der Passkontrolle am Schalter nebenan angestellt, und als die nette Dame der Einreisestelle zuerst seinen Pass, das Visum und dann ihn gemustert hat, wird er mit einem recht unfreundlichen „Niet“ in Rich-

tung Flugzeug zurückgeschickt. Ratlos blickt er zu mir auf die andere Seite des Schalters, stellt sich kurzerhand bei „meiner“ Beamtin an und kann nun problemlos nach Russland einreisen. Erst im Nachhinein und einigen weiteren prägenden Erlebnissen vermuten wir, dass die Beamtin von Klaus einfach erwartet hat, einen mehr oder weniger großen Euroschein im Pass zu finden und dann keinerlei Probleme gemacht hätte.

Die vorhin erwähnten Sicherheitshinweise scheinen nicht vollkommen unbegründet zu sein, denn wir bekommen von der besuchten Firma genaue Abholhinweise: „Sie werden in einem schwarzen Wolga mit der Nummer 074-92A0 abgeholt, und zwar von Eugenie und einem Fahrer. Steigen Sie auf keinen Fall in einen anderen Wagen.“ Irgend jemand muss hier schon schlechte Erfahrungen gemacht haben. Aber die Abholung ist da und auch der Wagen stimmt. Willkommen in Russland!

Unser Reiseservice hatte bei der Buchung des Hotels keine große Auswahl. Nicht, weil es in St. Petersburg zu wenige Hotels gäbe, sondern weil nur wenige für ausländische Touristen zugelassen sind. Eine feste Buchungsbescheinigung ist für die Beantragung des Visums erforderlich. Nebenbei erfuhr ich, dass die Buchung nicht – unter keinen Umständen – storniert werden kann. Selbst bei Ablehnung des Visumsantrages wäre ich das Geld für das Zimmer also los gewesen. Ich bin begeistert: Eine gute Idee, Geld zu verdienen! Ich träume von meinem eigenen Land und meinem ersten Erlass.

Das Hotel ist übrigens das teuerste, in dem ich bisher auf all meinen Reisen logieren durfte. In meinem ganzen Leben! Und ich bin schon viel gereist. Ganze 590 USD kostete die Nacht, immerhin inklusive Frühstück. Das war mehr als das fünffache des von meinem Arbeitgeber empfohlenen Budgets für Hotelübernachtungen. Aber nicht, dass das Hotel es wert gewesen wäre: Zwar standen vor dem Eingang – ganz unauffällig und stumm – Männer in schwarzen Anzügen, mit schwarzen Sonnenbrillen, kurzgeschorenen Haaren, betont ernstem Blick und Verkabelung im Ohr, das Zimmer war jedoch alt, das Bad einfachst, der Obstkorb – über den ich mich beim ersten Anblick besonders freute – eine Attrappe, die Bettdecken klebrig, die Vorhänge staubig, der Teppich durchgetreten und die Tapeten vergilbt, das Bett durchgelegen, und auch das Frühstück war nicht üppiger als das in einer Pension um die Ecke in Deutschland. Selbst im überall angepriesenen Fitnesscenter finden sich nur drei rostige Ergometer, sonstige, für ein Hotel dieser Preisklasse eigentlich zu erwartenden Extras, fehlen gänzlich. Wenigstens liegt das

Hotel sehr zentral. Klaus und ich wissen nicht so richtig, wie sicher wir uns fühlen sollen, wenn wir das Hotel zum Abendessen verlassen. Wir nehmen all unseren Mut zusammen und marschieren zu einem Restaurant auf der gegenüberliegenden Straßenseite, das typisch russisch aussieht. Das Essen ist reichlich, günstig und gut. An jeder Ecke gibt es hier aufdringlich beworbene Stripteasebars, ganz im Gegensatz zu Indien, wo wir so etwas nie zu Gesicht bekommen hatten. Heute sehne ich mich nach dem Essen jedoch nur noch nach Schlaf.

Jede größere Softwareentwicklung leidet unter dem Problem, dass die Auftraggeber zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe nicht oder nur ungenau wissen, was sie wollen. Leider wissen sie nicht um ihr Unwissen. Sobald sie jedoch die erste lauffähige Version der Software in den Händen halten, wissen sie, was alles nicht oder anders gewollt war. Ein vollkommen veraltetes, zu diesen Rahmenbedingungen überhaupt nicht passendes und daher von vielen angewandtes Entwicklungskonzept, das versucht, eine erste annfassbare Version der Software möglichst spät auszuliefern, ist das **Wasserfallmodell**. Hierbei soll der Kunde sehr genau im Voraus das gesamte Verhalten des Systems dokumentieren, bevor die Entwicklung anfängt, ihre Arbeit aufzunehmen. Von dieser wiederum sieht und hört der Kunde nichts mehr, bis die Software fertig gestellt ist. Zu diesem Zeitpunkt springe der Leser an den Anfang dieses Absatzes. Bezeichnenderweise wird dieses Modell auch „vorhersagbar“ genannt.

Die hier von uns besuchte Firma war die Empfehlung eines Arbeitskollegen, der schon in einem früheren Leben mit ihr zusammen gearbeitet hatte. Als Alternative zu obigem Dilemma propagierte sie das Konzept der **agilen Entwicklung**, ein der Entwicklungsmethode meiner Firma genau entgegengesetztes Verfahren, Software zu entwickeln. Die agile Entwicklung versucht Risiken zu minimieren, indem in etwa vierwöchigen Iterationen halbfertige Softwarebausteine an die Kunden geliefert werden, so dass diese sich frühzeitig und kontinuierlich ein Bild des Programms machen können. Nach jeder Iteration können Funktionalitäten neu gewichtet oder hinzugefügt werden. Agile Methoden gehen auch davon aus, dass Entwickler und Kunde für die Dauer des Projektes auf engem Raum zusammen arbeiten, welches nicht ganz zu unserem Bedarf passte. Die agilen Methoden werden auch als „adaptiv“ bezeichnet, denn der Fokus ist, sich schnell auf Änderungen einstellen zu können. Zwangsläufig ziehen sich beide Methoden durch alle Abteilungen und Prozesse eines Unternehmens. Eine Zusammenarbeit mit

diesem Lieferanten wäre schon logistisch und technisch eine Herausforderung, ganz unabhängig von all den anderen Unwägbarkeiten, die Outsourcingverantwortliche so gerne überraschen. Agile Entwicklung darf nicht mit **Cowboy Coding** gleichgesetzt werden, die Bezeichnung für Softwareentwicklung ohne jede Methode, bei der jeder Mitarbeiter gerade das tut, was er für richtig hält. Es ist das zum Leidwesen vieler am meisten eingesetzte Entwicklungsverfahren überhaupt. Meiner Meinung nach übrigens die Wurzel allen Übels. Aber zurück zur Firma. Sie ist in einem uralten Bau mitten in Sankt Petersburg untergebracht. Knapp zehn Entwickler pro Büro. Bei der Führung bemerke ich überall **Stand-Up-Meetings**, Besprechungen, die mit dem gesamten Team morgens im Stehen durchgeführt werden. Dadurch verkürzt sich die Besprechungszeit erstaunlicherweise um ein Vielfaches, und wegen der agilen Methode sind tägliche Treffen, bei denen die nächsten zu entwickelnden Funktionen abgesprochen und die Aufgaben zwischen den Entwicklern verteilt werden, nötig. Ansonsten macht alles einen eher einfachen und improvisierten Eindruck. An den Wänden handbeschriebene Plakate mit den Projektplänen. Aber alle sind freundlich, und zur Sicherheit, dass keine Firmengeheimnisse verschiedener Kunden versehentlich ausgetauscht werden, sind die kundenspezifischen Entwicklungsteams in eigenen Gebäudeabschnitten untergebracht.

Am Abend des ersten Tages ein Abendessen mit der russischen Firma im **Restaurant** mit dem vielsagenden Namen Restaurant, ganz nah an der **Newa**, dem Fluss, der die gesamte Stadt durchquert. Wir sind gespannt – sind doch die Russen für ihre geselligen Abende berühmt. Das Restaurant erschlägt durch modernstes Design: Leer. Graue, kalte, raue Wände. Hier und da ein leerer Bilderrahmen, das alles in einem großen Gewölbe. Nichts zum Wohlfühlen. Aber der Abend beginnt dennoch sehr fröhlich und unterhaltsam. Die Vorspeise: Eine riesige Schüssel Nudeln, die sich jedoch bei genauerem Hinsehen als breite Fettstreifen entpuppen. Lecker. Um ein guter Gast zu sein, versuche ich einige der Streifen zu schlucken. Dann in Öl eingelegter Fisch. Dies soll wohl die Grundlage bilden, denn schließlich wird die Wodkasammlung des Restaurants präsentiert – für den selbstgebrannten Wodka in den unterschiedlichsten Geschmacksrichtungen ist dieser Ort berühmt. Stolz zeigt der Besitzer eine endlos lange Reihe großer Glaskolben mit unterschiedlich gefärbtem Inhalt: Ginger, Cranberry, Himbeere, pur und viele mehr. Ich probiere als erstes Cranberry. Dann Ginger. Und dann reicht es mir

eigentlich schon, und Klaus ebenso, denn die „Proben“ sind stets gut gefüllte Tumbler. Der Wodka ist nicht schlecht, erscheint mir jedoch ungleich stärker als die mir bekannten heimischen Sorten und macht sich bei mir schon gut bemerkbar. Später will ich nicht unbedingt unter dem Tisch zusammengefedt werden – auch wenn das bei Geschäftsessen in Russland so üblich sein sollte. Dankend lehne ich die nächste Runde ab, und muss den Gastgeber damit zutiefst verletzt haben, denn die gute Stimmung ist auf einmal verflogen, der Abend schreitet recht frostig voran. Mühsam schleppe ich mich mit Small-Talk durch die Gespräche. Hauptspeise und Dessert sind genießbar. Ich bin froh, irgendwann wieder im Hotel zu sein. Da es Juni ist, wird es in St. Petersburg nicht wirklich dunkel und wir spazieren trotz aller Sicherheitswarnungen noch gemächlich einige Stunden unbehelligt entlang des **Newskij-Prospekt**, der Hauptschlagader der Stadt. Wahrscheinlich durch den Wodkakonsum ermutigt oder unvorsichtig gemacht.

Schtschi

800 g Suppenfleisch
1,5 l Rindfleischbrühe
2 EL Butter
1 Zwiebel
250 g Kartoffeln
1 Lorbeerblatt
600 g Sauerkraut

In Russland hat jeder Landstrich seine eigenen Eintopfrezpte, die sich oft nur leicht unterscheiden. Der dampfende Suppentopf ist stets ein Symbol für Geborgenheit und Wärme.

Suppenfleisch in heißer Rindfleischbrühe zum Kochen ansetzen, nach 1 bis 2 Stunden herausnehmen, die Brühe in einen Suppentopf seihen, die vorher in Butter angeröstete kleingeschnittene Zwiebel, die kleingeschnittenen Kartoffeln und das Lorbeerblatt zufügen und alles etwa 15 Minuten kochen. Das in Stücke geschnittene Fleisch und Sauerkraut dazugeben und noch etwa 15 Minuten kochen lassen.

Dienstag, 7. Juni 2005

Von der legendären Bestechlichkeit – oder der Notwendigkeit der Bestechung – hatte ich schon viel gehört, aber noch nie ein hautnahes Erlebnis damit gehabt. Nach einem langen Arbeitstag werden wir eingeladen, noch einen kurzen Spaziergang durch den Winterpalast zu machen. Laut den angegebenen Öffnungszeiten sollte der zu einem Museum umgebaute Palast noch mehr als eine Stunde geöffnet haben. Nach Auskunft der Dame im Tickethäuschen sei der Palast jedoch schon geschlossen. Unsere russische Begleiterin startet wild gestikulierend eine unverständliche Diskussion und beginnt dabei, langsam Geldscheine aus ihrem Portemonnaie in Richtung Kassiererin zu schieben. Nach einiger Zeit nickt diese, unsere Begleiterin zwinkert uns zu, die Kassiererin zwinkert ein paar Wachleuten zu und führt uns am offiziellen Eingang vorbei durch eine Hintertür in das Museum. So geht das also. Unsere Begleiterin versichert uns sofort an Eides statt, dass sie so etwas noch nie erlebt, geschweige denn getan hätte. Ich glaube ihr sofort. Das schlossartige Gebäude selbst ist unbedingt eine Empfehlung wert: Der Bau des Winterpalasts wurde von Zarin Elisabeth schon 1754 begonnen, in den nachfolgenden Jahrhunderten zur Eremitage ausgebaut und ist nun eines der größten Kunstmuseen der Welt: 400 prachtvolle Räume, drei Millionen Exponate, allein über 2.500 Gemäldesammlungen von Künstlern wie da Vinci, Picasso, Monet oder van Gogh. Es wird empfohlen, die Ausstellung nur in bequemen Schuhen zu besuchen. Die habe ich zwar nicht dabei, aber wir haben ja auch nur eine Stunde für die Besichtigung. Ich bin trotzdem begeistert. So nah war ich so vielen Künstlern noch nie – auch wenn ich kurze Zeit später erfahre, daß bereits zu diesem Zeitpunkt viele der Original-Kunstwerke gestohlen und durch Replikate ersetzt worden waren.

Mittwoch, 8. Juni 2005

Vor dem Rückflug haben wir noch Zeit für einen kurzen Abstecher zum **Peterhof**, einem ursprünglich von Peter dem Großen in Auftrag gegebenen Landhaus, in dem er bei Reisen rasten wollte. Der Bau wurde dann doch etwas größer und ist heute auch als Versailles Russlands bekannt. Auf dem Weg vom Zentrum St. Petersburgs bis dorthin stehen

alle paar Kilometer riesige Herrenhäuser, die für den Zaren angeblich unabdingbar waren, wenn er reiste, denn dort pausierte oder übernachtete er mitsamt Gefolge. Beim Betrachten dieser Bauten – wie auch schon der Schlösser in St. Petersburg – wundert es mich nicht, dass die Revolution in diesem Land ihren Anfang genommen hat. Der gezeigte Prunk und Reichtum ist einfach zu übertrieben. Zwischen den Prachtbauten befinden sich wieder und wieder immer gleich monoton aussehende riesige Plattenhochhaussiedlungen in modischem Grau. Im Vergleich zu Indien ist der Verkehr hier sehr erträglich. Die Straßen sind zwar stark befahren, jedoch ausschließlich von motorisierten Fahrzeugen. Und es ist eine eindeutige Fahrtrichtung erkennbar, Viele scheinen sich sogar an so etwas wie gemeinsame Verkehrsregeln zu halten. Selbst Verkehrszeichen werden beachtet.

Gemütlich im Auto sitzend blättern sowohl Klaus als auch ich durch unsere Pässe und vergleichen Stempel und Visaeinträge. Bei Klaus finde ich zufällig einen Stempel des Hotels in St. Petersburg, das wir gerade verlassen haben, und einen schriftlichen Vermerk, von wann bis wann er dort genächtigt hat. Eine bestätigte Unterkunft war ja schon bei Beantragung des Visums so wichtig gewesen. Bei mir davon jedoch keine Spur. Da ich mir nicht sicher bin, welche eventuell negativen Auswirkungen dies auf meinen weiteren Reiseverlauf, allem voran die in Kürze anstehende Ausreise, haben wird, frage ich bei unserer Reisebegleiterin nach. Ihre Einschätzung der Situation ist eindeutig: Sie lässt den Wagen wenden und fährt mit uns zum Hotel zurück.

Dort hat sich mittlerweile eine lange Schlange an der Rezeption gebildet, und nach ungeduldigem Warten glaubt der Portier nicht, dass ich die vergangenen Tage im Hotel verbracht habe und verweigert jeden Stempel. Er hat auch keine Lust im Computer nachzuschauen. Unglücklich schaue ich zur Firmenvertreterin. Der Portier möchte die nächsten Gäste bedienen. Sie fängt eine lautstarke Diskussion mit ihm an, doch er bleibt erst einmal stur. Da sie nicht locker lässt, und diesmal weder sie noch ich gewillt sind, noch mehr Geld in Richtung Hotel und Bedienstete fließen zu lassen, dauert die Diskussion ziemlich lange, bis er endlich entnervt, mürrisch und widerwillig den Stempel in den Pass drückt und unterzeichnet. Wir haben fast eine Stunde verloren. Aber immerhin darf ich nun (wahrscheinlich) ausreisen.

Peterhof, direkt am Meer gelegen, besteht neben dem Schloss aus einer beeindruckenden Fülle von Fontänen und Kaskaden, vergoldeten

Dächern, Pavillons, Gärten und Parkanlagen, wobei ich die „Wasserspiele“, die der Zar, weil er auch als Scherzbold gelten wollte, in seinem Park installiert hatte, schmunzelnd zur Kenntnis nehme: Auf einigen Wegen stehe ich plötzlich mitten im Regen, vollkommen unerwartet spritzen Springbrunnen auch in Richtung der Passanten oder zwischen den Fugen der gepflasterten Wege quillt unvermittelt Wasser hervor. Ganz so ausgefuchst ist die Technik dann aber doch nicht, denn bei genauerem Hinsehen erblicke ich Hebel und Hähne, die von Parkwärtern in inkognito, die vollkommen unschuldig auszusehen versuchten, zur passenden Zeit und möglichst unauffällig bedient werden.

Als Snack dürfen wir ein paar Blini probieren. Lecker. Als ich sie viel später einmal selbst zubereite, reißen mir meine Gäste sie wider Erwarten regelrecht aus der Hand und können kaum genug davon bekommen.

Pünktlich und ohne jede weitere Bestechung erreichen wir unseren Flug. Das zweite Land ist geschafft – und ich bin weit weniger aufgewühlt als bei der vorherigen Reise.

Blini

500 g Buchweizenmehl

1 l Milch

25 g Hefe

3 Eier

2 EL Butter

1 EL Zucker

Salz

250 g Sahne

Mehl, warme Milch und Hefe gut verrühren und warmstellen. Wenn der Teig aufgegangen ist, Eigelb, vermischt mit ausgelassener Butter, Zucker und Salz unterrühren. Sahne schlagen, Eiweiß zugeben und wieder schlagen, dann dem Teig zufügen, noch einmal verrühren und 15 - 20 Minuten warmstellen.

Teig in heiße gefettete Pfanne geben. Wenn der Blini an einer Seite angebräunt und an der anderen ganz mit Löchern bedeckt ist, wendet man ihn mit einem Holzlöffel. Die garen Blini legt man aufeinander, bestreicht sie mit Butter und stellt sie warm.

Am besten isst man Blini, solange sie noch ganz heiß sind. Blini werden gewöhnlich mit Schmalz, körnigem und gepresstem Kaviar, saurer Sahne und Lachs serviert.

Dienstag, 15. Juni 2005

Bulgarien liegt direkt um die Ecke – zumindest im Vergleich zu meinen vorherigen Reisezielen. Den Weg zum Frankfurter Flughafen kenne ich nun schon auswendig, und auch dort fühle ich mich schon fast wie zuhause. Mit einem knapp zweistündigen Flug erreiche ich die bulgarische Hauptstadt Sofia. Diesmal bin ich alleine unterwegs, denn Klaus liegt krank – hoffentlich nicht reisebedingt – im Bett und muss sich erst einmal schonen. Um unseren Zeitplan nicht zu gefährden, ziehe ich schweren Herzens ohne ihn los. Die Firma, die ich dort besuche, habe ich auf der CeBIT kennen gelernt. Schön, dass diesmal kein Visum vonnöten ist. Und schön, dass der Flug diesmal tagsüber stattfindet, denn dann ist

die Landschaft zu sehen. Beim grandiosen Blick auf Gebirge und die unendlich erscheinenden Wälder fühle ich mich plötzlich ganz klein. Am Flughafen werde ich von Andrew und seinem Kollegen Dimitar schon lange erwartet, denn der Flug ist verspätet. Erst einmal gibt es einen halben Tag Präsentationen, dann Hotel und Schlaf.

Mittwoch, 16. Juni 2005

Andrew und Dimitar überreden mich, auf das Frühstück im Hotel zu verzichten, da sie die „In-Location“ in Sofia kennen würden, zu der sie mich gerne einladen würden. Nur widerwillig gebe ich diesem Wunsch nach, denn einerseits ist das Frühstück schon im Übernachtungspreis des Hotels mit inbegriffen und andererseits bin ich ohne Frühstück zu nichts zu gebrauchen. Zu überhaupt gar nichts. Aber das würden die Kollegen gleich selbst erleben dürfen. Um 7 Uhr 30 werde ich hungrig vom Hotel abgeholt und bekomme zur Überbrückung erst einmal einen „Red Bull“ gereicht. Die legendäre In-Location, die ich unbedingt kennenlernen muss – eine Bar, in der auch hin und wieder Essen serviert wird – hat geöffnet. Leider ist nicht „hin und wieder“, denn der Koch ist so früh am Morgen noch nicht aus den Federn gekommen, wird jedoch jede Minute erwartet. Immerhin gibt es Kaffee, und ich brauche mir die nächsten Tage um meinen Koffeinspiegel keine Sorgen mehr zu machen. Mein Magen knurrt und ich denke sehnsüchtig an das – wie schon erwähnt im Preis inbegriffene – große Buffet im Hotel. Der Koch lässt sich nicht blicken. Was macht der bloß so lange? Mein Magen rumort, ich versuche angestrengt, mich freundlich zu unterhalten und mir meinen Hunger nicht allzusehr anmerken zu lassen. Sofia sei ein todsicherer Tipp für Immobilieninvestments, führt Andrew aus. Seit Bulgarien EU-Beitrittskandidat ist, seien die Preise zwar schon stark gestiegen, das momentane Niveau liege aber noch weit hinter dem Durchschnitt des restlichen Europas. Die Minuten vergehen. Der Zeiger meiner Uhr verfällt plötzlich in Zeitlupe. Vergeblich: Der Koch kommt nicht. Noch einen Kaffee vertrage ich wirklich nicht. Irgendwann brechen wir hungrig zur ersten Besprechung auf, denn Steve, der Chief Executive Officer oder CEO, erwartet uns und hat sich ein paar Stunden reserviert. Anscheinend kann ich meinen Zustand doch nicht so gut überspielen, denn er fragt mich als erstes nach meinem Befinden und dem Start in den Tag. Betreten sehen

Andrew und Dimitar auf die Seite, und ich erwähne möglichst nebenbei, dass ich außer Koffein noch nicht viel im Magen habe. Entsetzen in seinem Gesicht. Sofort beauftragt er seine Assistentin Eva (übrigens eine sehr nette Erscheinung: bildhübsch, immer lächelnd, jung, fast durchsichtiges halblanges – eher halb als langes – Röckchen, enganliegendes knappes Oberteil: Hier scheint mit allen Mitteln gekämpft zu werden) mit der Organisation eines Frühstücks. Eine Aufgabe, die sie hervorragend bewältigt: Schon nach kurzer Zeit steht sie schwer bepackt im Besprechungsraum: Brötchen, Croissants, Käse, Wurst, Rührei, Orangensaft, Pfannkuchen, eine riesige Schale frische Erdbeeren und vieles mehr. Endlich lebe ich auf und kann nach kurzer Zeit meine Aufmerksamkeit vom Hunger auf die Tagesordnung schwenken.

Kyufteta (Würzige Fleischbällchen)

500 g Hackfleisch

1 Zwiebel

2 trockene Brötchen

1 Ei

Pfeffer schwarz

Pfeffer weiß

1 ½ TL Thymian

1 TL Muskatnuss

Salz

Zwiebel kleinschneiden, Brötchen einweichen, mit den restlichen Zutaten in einer Schüssel miteinander vermengen.

Den Teig in Bällchen formen und im Backofen bei 180 Grad ca. 15 Minuten goldbraun backen. Wenden und nochmals etwa 5 Minuten backen.

Auf einem Küchenpapier kurz abtrocknen lassen, mit Salat servieren.

Die Präsentationen sind allesamt überzeugend. Besonders mit dem automatischen Testen von grafischen Benutzeroberflächen gibt man sich große Mühe. Ich bin zufrieden, es ist jedoch nicht ganz so ausgeklügelt wie bei den Indern. Und nicht ganz so groß. Die Prozesse sind nicht so omnipräsent, und auch die weniger hohe Hierarchie trägt sicherlich dazu bei, dass die zukünftigen Angebote dieser Firma günstiger als die der Inder sein werden.

Zum Abend werde ich in das **Vodenitsata** eingeladen, ein typisch bulgarisches Restaurant in den nahe bei Sofia gelegenen Bergen. Wieder mit Unterstützung der lächelnden Assistentin. Andrew bemerkt mit einem Zwinkern, wenn ich noch irgend etwas benötige, würde schon ein kleiner Fingerzeig genügen. Eva lächelt. Ich bin jedoch vorerst vollkommen zufrieden und versuche die bulgarische Speisekarte zu studieren. Nach kurzem erfolglosen Versuch übergebe ich die Verantwortung für die Bestellung an Andrew.

Der Salat wird serviert. Plötzlich wird es dunkel und alle Gäste strömen in den Hinterhof. In einem vielleicht fünf Meter durchmessenden Kreis sind dort glühende Kohlen ausgelegt und die Menge verteilt sich rundherum. Ein Paar – **Nestinari** wie ich später erfahre – positioniert sich am Rand der „Tanzfläche“ und trabbelt mit kleinen Schritten barfuß in die Glut. Und dort bleiben sie dann eine ganze Weile, drehen sich, hüpfen, präsentieren verschiedene Hebefiguren und scheinen sich richtig wohl zu fühlen. Ich gehe ein wenig näher zu den Kohlen, aber sie sind tatsächlich heiß. Wie ich erfahre, wird diese Kunst nur noch von wenigen beherrscht und nur innerhalb von Familien von Generation zu Generation weitergegeben. Ich vermute sofort eine vererbte verminderte Schmerzempfindlichkeit. Nach einiger Zeit werden Freiwillige aus dem Publikum gesucht, um sich über die Fläche tragen zu lassen. Eva wird als erste auserkoren, schaut nicht besonders begeistert, aber lässt sich dann dennoch überreden. Sie versichert im Nachhinein, dass es, obwohl sie getragen wurde, wirklich sehr heiß sei. Wenn die Kohlen durch das Getanze nicht mehr gleichmäßig genug verteilt sind, schiebt die Tänzerin diese wieder mit den Händen zurecht.

Andrew hat gut ausgesucht: Etwas typisch Bulgarisches, dazu viel Salat mit Schafskäse (ich würde das eher als griechisch bezeichnen, aber meine Gastgeber beteuern die bulgarische Authentizität), einheimischer Wein und Spirituosen. Nach einigen Stunden fühle ich mich kugelrund und wohligh und erreiche erst sehr spät das Hotel.

Kavarma (Laucheintopf)

<i>500 Lammfleisch</i>	<i>1 Lorbeerblatt</i>
<i>500 g Lauch</i>	<i>1 Zwiebel</i>
<i>40 g Tomatenmark</i>	<i>Essig</i>
<i>2 rote Paprika</i>	<i>Öl</i>
<i>2 grüne Paprika</i>	<i>Petersilie</i>
<i>2 Paprikaschoten</i>	<i>Dill</i>
<i>5-6 Fleischtomaten</i>	<i>schwarze Pfefferkörner</i>
<i>1 Salatgurke</i>	<i>Pfeffer</i>
<i>200 g Schafskäse</i>	<i>Salz</i>
<i>0,3 l Rotwein</i>	

Scharf, würzig und aromatisch – so präsentiert sich Bulgariens Küche, die stark von der türkischen und griechischen beeinflusst wurde.

500 g Lammfleisch oder Schweinefilet würfeln, 500 g Lauch in dicke Scheiben schneiden. Das Fleisch in erhitztem Öl in einem Topf anbraten, gut bräunen und dann Lauch dazu geben. Salzen und 5-10 Minuten köcheln lassen, dabei hin und wieder umrühren.

40 g Tomatenmark, 2 in Stücke geschnittene rote Paprika, 2 kleine scharfe Paprikaschoten, 1 großes Lorbeerblatt, Salz, einige schwarze Pfefferkörner, Gewürzpaprika und 0,3 l trockenen Rotwein zugeben. Deckel aufsetzen (er sollte sehr gut schließen) und alles auf ganz kleiner Flamme mind. 2 Stunden vor sich hin dünsten lassen.

Dazu passt ein Shopska Salata (Schafskäse-Salat): 5-6 Fleischtomaten, 1 Salatgurke, 2 grüne Paprikaschoten und 1 Zwiebel fein würfeln. Essig und Öl mit Petersilie, Dill, Salz und Pfeffer verrühren und über den Salat geben. 200 g Schafskäse darüber zerkrümeln und das Ganze zugedeckt an einem kühlen Ort durchziehen lassen.

Mit frischem Weißbrot servieren.

Der Rückflug verläuft unspektakulär und planmäßig. Das dritte Land ist geschafft. Dies war schon fast ein Kurzausflug.

Dienstag, 5. Juli 2005

Warschau. Ursprünglich stand Polen wegen den im Vergleich zu den anderen Ländern relativ hohen Lohnkosten gar nicht auf dem Programm. Da ich aber einen neuen Bereichsleiter bekommen hatte, der zufälligerweise aus Polen kam, wurde mir freundlich empfohlen, in die Auswertungsrunde doch auch ein paar polnische Firmen aufzunehmen. Und freundlichen Empfehlungen folge ich doch immer gerne. Das Auswahlverfahren wurde also um einen Monat verlängert.

Zuerst hatte ich – wie immer – die potenziellen Kandidaten zu uns eingeladen. Zwei Firmen aus Warschau, eine aus Krakau. Nach einigen Präsentationen der polnischen Firmen bin ich sehr angetan, solch qualitätsbewusste Firmen auch in der Nähe zu haben. Um es vorwegzunehmen: Alle Firmen hatten die Werbepäsentationen extrem gründlich und professionell auf uns zugeschnitten, ohne zu viel Wert darauf zu legen, dass die gemachten Angaben auch der Realität entsprachen. Ich machte mich unverzüglich auf, zwei der Firmen genauer unter die Lupe zu nehmen. Zuversichtlich hatte ich einen Lufthansaflug nach Warschau gebucht und wundere mich, plötzlich in einer LOT – der polnischen Fluggesellschaft – zu sitzen. Dank Code Sharing. Ich fühle mich nicht ganz so wohl und sicher wie sonst, trotz allem lande ich gesund. In Warschau angekommen, zerfällt mein positives Bild der ersten Firma leider sehr schnell.

Wladyslaw, der mich von Anfang an ein wenig an Greulix aus „Assterix - Der große Graben“ erinnert, kümmert sich um die Betreuung von Klaus und mir. Ich betrete die Firma. Schon im Eingangsbereich seitwärts ein offener nicht verschließbarer Raum – wohl das als hochsicher angepriesene Rechenzentrum, in dem die Daten und Programme aller Kunden lagern. Graue und schwarze Kabel sind in Halshöhe quer durch den Raum gespannt. In einfachen Blechregalen summen ohne erkennbare Ordnung die unterschiedlichsten Rechner. Das stickige Zimmer ist nicht klimatisiert, und jeder Besucher könnte sich beliebig bedienen. In der anschließenden Vorführung gibt es Lücken, viele Fragen werden nur mangelhaft beantwortet, oft gibt es nur ein Schulterzucken. Automatisches Testen? Fehlanzeige. Eine unabhängige Qualitätsabteilung? Gibt es nicht. Outsourcingerfahrung? Null. Entwicklungsmethode? „Wir machen alles, was der Kunde will“. Keinerlei Verständnis von der Sache an sich. Achten auf Wartbarkeit während der Entwicklung? Unbekanntes

Terrain. Auf die Frage nach Methoden der Geheimhaltung zwischen verschiedenen Kunden ernte ich nur erstaunte Blicke, wie mich so etwas interessieren könne. Hier wird auf unterstem Niveau gearbeitet, das kann jeder Bastler ähnlich gut oder besser. Meine Fragen zur Qualitätssicherung und zu Metriken werden nicht einmal verstanden. Gelangweilt blicke ich zu Klaus, der zieht nur die Augenbrauen nach oben. Diese Reise ist reine Zeitverschwendung. Und das, nachdem die erste Firmenpräsentation so überzeugt hatte!

Ich überstehe noch ein gemeinsames Abendessen und bin froh, am nächsten Morgen wieder zurück zu fliegen. Keine weiteren Kommentare.

Dienstag, 12. Juli 2005

Ein paar Tage später, mein zweites Ziel: Die heimliche Hauptstadt Polens Krakau ist eine wunderschöne Stadt im Süden und seit neuestem direkt von Köln aus zu erreichen. Mein Hotel liegt fast in der Stadtmitte, der Hauptmarkt **Rynek Główny** ist zu Fuß in wenigen Minuten zu erreichen. Hier hat einer der größten IT-Dienstleister des Landes seinen Hauptsitz. Wie immer bekommen wir den gesamten ersten Tag unserer Besuche Präsentationen über Entwicklungsprozesse, Methoden, Qualitätssicherung, finanzielle Stabilität, Referenzkunden und -projekte und werden immer wieder darauf hingewiesen, dass uns nur dieser Lieferant richtig glücklich machen werde. Wie immer hört sich das auch hier sehr gut an. Kurz vor dem gemeinsamen Dinner mit unserem Gastgeber im **Restauracja Wierzynek**, dem im Jahre 1364 vom polnischen König Casimir dem Großen gegründeten und damit ältesten Restaurant Krakaus, habe ich noch ein paar Minuten, um das altstädtische Flair zu genießen. Die Sonne strahlt, überall Musikanten und fliegende Händler. Menschenmassen drängeln sich auf dem Marktplatz. Auf Touristen ist Krakau gut eingestellt. Leider habe ich keine Zloty eingewechselt, Euro gibt es noch nicht und meine Kreditkarte wird von den Händlern am Markt nicht akzeptiert. Schade, denn ich hatte nette Souvenirs entdeckt.

Während des Abendessens lobt Klaus die ausgefeilten Methoden, die uns präsentiert worden waren, und dankt noch einmal für den Tag. Aus den Augenwinkeln beobachte ich, wie sich zwei der Firmenvertreter zunicke, blinzeln und grinsen. Wie ich mittlerweile gelernt habe, kann das nichts Gutes verheißen. Wir beschließen, diesem am nächsten Tag

nachzugehen und verlangen, auch mit dem Team zu sprechen. Ein kurzer erschrockener Blick – aber das sei natürlich gar kein Problem.

Nun befragen wir also die Mitarbeiter. Stolz zeigen Sie uns ihre Projekte, die Dokumentation und die Entwicklungsmodelle. Dann ein paar detaillierte Fragen zu den uns gestern präsentierten Methoden. Schweigen. Ratlose Gesichter. Jetzt haben die Mitarbeiter nicht die leiseste Ahnung von dem, was wir sehen wollen, geschweige denn von dem, was uns als gängige Praxis präsentiert worden war. Einer der Leiter räuspert sich, blickt etwas verstohlen drein und führt uns schnell weiter. Ein weiteres Projekt. Wieder das gleiche Bild. Immerhin finden wir nach einiger Zeit einen Mitarbeiter, der vor kurzem die Aufgabe bekommen hatte, die von uns eventuell erwarteten Entwicklungstechnologien und Qualitätssicherungsmaßnahmen zu recherchieren, aber richtig verstanden hatte auch er nicht alles. Die uns gegebenen Vorträge waren pures Blendwerk gewesen. Immerhin war das besichtigte Rechenzentrum auf dem allerneuesten Stand.

Zwischen dieser Firma und den von uns in Bangalore überprüften Unternehmen liegen wieder einmal, trotz dem allergrößten Bemühen der Gastgeber, Welten. Einziger Vorteil dieser Firma ist die Nähe, dauert ein Flug doch weniger als zwei Stunden, und ein Visum ist auch nicht nötig (ein, wie ich später schmerzlich feststellen werde, nicht unwichtiger Faktor). Doch was die Softwareentwicklung angeht, denn genau dafür suchen wir ja Unterstützung, ist hier nichts zu holen. Äußerst verärgert trete ich die Rückreise an.

Erkenntnis des Tages: Trau, schau, wem!

Am Flughafen in Krakau ist es dann plötzlich wieder da. Das Zwinkern. Wie einst in Russland im Winterpalast. Die Einrichtung ist vollkommen überlastet, für zehn fast gleichzeitig ausgehende Flüge im einzigen Terminal sind ganze drei Check-In-Schalter geöffnet, und einer davon ist für die Business-Kunden reserviert. Kostenbewusst schreibt unsere Reise-richtlinie für Kurzstreckenreisen die Economy-Class vor. Zwei Schalter sind wenig. Sehr wenig. Die Schlange der Fluggäste zieht sich durch das gesamte Gebäude. Vor den Pulten gibt es eine nicht übermäßig freundliche Dame, die die Kunden mehr oder minder gleichmäßig an die zwei Schalter verteilt und auf Ordnung in den Reihen achtet. Das wird Stunden dauern, denke ich. Aber zu diesem Zeitpunkt weiß ich noch nicht, dass

ich alle Zeit der Welt habe, denn wegen eines heranziehenden Unwetters würden sich alle Flüge um Stunden verspäten. Ich weiß zu diesem Zeitpunkt noch nicht einmal, dass das Ticket, das ich in Händen halte, ungültig ist, denn ich werde hier noch ein zweites Mal anstehen müssen. Ich stehe also das erste Mal in der Schlange. Hin und wieder schiebt ein Mann, nur scheinbar ein Passant, einzelne Passagiere mitsamt ihren Koffern an der Schlange vorbei, unter der Absperrung hindurch, zwinkert den Ordnungshütern zu, zwinkert dem Check-In-Personal zu, lädt die Koffer auf das Förderband und verschwindet wieder. Seine „Kunden“ sind eingechekkt. Das macht er mehrfach. Ärgerlich. Nach knapp 45 Minuten langweiligem Stehen in einem schwülen unklimatisierten Flughafen erreiche ich den Check-In-Schalter, hieve meinen Koffer auf die Waage und reiche mein Ticket hinüber. Meine Beine schmerzen vom langen Stehen. Freundliches Lächeln. Tippen. Merkwürdiger Blick auf den Bildschirm. Grübeln. Falten auf der Stirn. Einige Telefonanrufe. Dann die freundliche Auskunft: „Das macht dann 600 EUR“. Ich bin entzückt, denn das Ticket ist – soweit ich weiss – schon bezahlt und so viel Übergewicht dürfte der Koffer eigentlich nicht haben. Auf eine Diskussion lässt sich die nette Dame jedoch gar nicht ein und schickt mich zum Ticketschalter, der sich hinter einer zweiten Schlange befindet. Also nochmal anstehen. Aber ich habe ja noch jede Menge Zeit, denn der Abflug ist mittlerweile schon offiziell als verspätet gemeldet. Am Ticketschalter erfahre ich, dass das Ticket angeblich noch nicht bezahlt ist und bekomme meine Alternativen genannt: Bezahlen oder hier bleiben. Ich überlege nur kurz und bezahle. Jetzt darf ich mich wieder in der ersten Schlange anstellen. Wie sich im Nachhinein herausstellen wird, war das Ticket tatsächlich nicht bezahlt: Das Geld wurde zwar überwiesen, irgendwie war der Empfänger aber nicht ermittelbar und daher kam das Geld zurück. Nur hatte man vergessen, mich zu informieren.

Vielleicht hätte auch ich am Check-In die Hilfe des Warteschlangenumgeherers beanspruchen sollen, überlege ich kurz, aber das Warten am Gate nach der Sicherheitsüberprüfung ist noch viel schlimmer. Es gibt nämlich nur eines. Ein eher kleines. Hier treffen sich alle Fluggäste – wie erwähnt von etwa zehn Flügen – und kämpfen um die wenigen Sitzplätze. Alle sind belegt. Zum Zeitvertreib zwänge ich mich mit mindestens fünfzig anderen Wartenden durch den winzigen aus zwei kurzen Regalreihen bestehenden Duty-Free-Shop und möchte das Angebot hier höflichst als nur leicht uninteressant beschreiben. Ich habe keine Lust,

mich wie einige andere auf den Boden zu legen, wenn dieser mittlerweile auch relativ sauber geworden ist. Oder im Vorraum, denn dort gibt es auch Restaurants mit Stühlen und Tischen. Irgendwann wird der Regen leichter, der erste Flug startet, und ich ergattere einen Sitzplatz. Und nur wenige Minuten später wird mein Flug ausgerufen.

Am Flughafen in Frankfurt angekommen, verpasse ich – wie übrigens meistens und immer nur um wenige Minuten – meinen Zug und darf nun eine Stunde auf die nächste Fahrgelegenheit warten. Im Fernbahnhof gibt es ein kleines Bistro, an dem ich schon oftmals vorbeigehastet bin und jedesmal diejenigen beneidet hatte, die so viel Muße besaßen, hier kurz zu ruhen und Kraft zu tanken. Hier werde ich nun die Wartezeit prima überbrücken können. Erschöpft setzte ich mich, entspanne kurz, sehe mir die anderen Gäste an. Ein Bier wäre toll, und eine Kleinigkeit zum Essen. Der Herr am Nachbartisch beugt sich nach vorn und übergibt sich wieder und wieder, direkt unter den Tisch. Mein Hunger schwindet. Welche Speisen der wohl ausgewählt hatte? Vielleicht will ich hier doch nichts essen, und so trolle ich mich zum Bahnsteig.

Das vierte Land ist geschafft, und damit ist das Reisen vorerst vorbei.

Erkenntnis des Tages: Ich muss mir immer selbst ein Bild vor Ort machen.

Eine Herausforderung, die alle Outsourcing-Anbieter zu lösen haben, ist der Know-How-Schutz der Kunden. Zwar bieten alle eine Geheimhaltungsvereinbarung an, die Auslegung derselben bietet jedoch Spielraum, wie gerade eben am Beispiel des Rechenzentrums gezeigt. Wenn aber zwei Wettbewerber zufällig beim selben Outsourcinganbieter landen sollten, so würde es sich auch kaum vermeiden lassen, dass sich die Mitarbeiter beispielsweise während des Mittagessens hin und wieder über das ein oder andere unterhalten. Noch schwieriger nachzuvollziehen ist, was passiert, wenn ein Projekt bei der ersten Firma beendet ist, und danach dieselben Mitarbeiter an einem zweiten Projekt der Konkurrenzfirma arbeiten, denn die im ersten Projekt gewonnene Erfahrung werden sie nicht so leicht vergessen können, die zweite Firma würde also kostengünstig von der Erfahrung profitieren. Nur die Inder haben hierfür die Lösung: Die Cool-Down-Period, das heißt einen Zeitraum von beispielsweise sechs Monaten nach Projektabschluss, in dem garantiert wird, dass die Mitarbeiter nicht an Projekten für einen Konkurrenten arbeiten werden. Und räumlich getrennte Arbeitsplätze, wenn

gewünscht auch an unterschiedlichen Standorten. Aber das wird nur ein Aspekt unserer Entscheidungsgrundlage sein.

August 2005

Geschafft! Zumindest der erste Teil. Jetzt hatte ich einen guten Überblick über die Leistungsfähigkeit aller Firmen. Für jeden Kandidaten waren mehr als 80 Kriterien ausgewertet worden. Die Auswahl fällt nicht schwer: Die zwei in Bangalore ansässigen Unternehmen liegen fast gleich auf, aber mit großem Abstand vor den anderen, gefolgt von dem Anbieter in Bulgarien. Letzter Platz für die Firma aus Delhi.

Die drei besten werden aufgefordert, ein Angebot für das Pilotprojekt abzugeben. Und wieder überraschen mich die Inder mit einem ausgeklügelten dreiteiligen Vorschlag: Teil eins enthält die von uns ausgeschriebenen Anforderungen. Teil zwei und drei beschreiben weitere mögliche Erweiterungen, bunte Optionen und anwenderfreundliche Zusätze mit einem potenziellen Zeitplan. Dazu einen detaillierten „Die ersten 90 Tage“-Plan, der für jeden Tag die durchzuführenden Arbeiten aufführt, aufgeteilt in Onsite, Offshore sowie Aufgaben für unseren Partner und uns. Die hatten das sicherlich schon mal gemacht! Ich habe ein gutes Gefühl. Das waren die Richtigen. Das waren Profis, mit deren Erfahrung sich unser Outsourcingprogramm im Handumdrehen würde aufsetzen lassen. Sie bekommen den Zuschlag.

Leider freue ich mich zu früh. Aber dazu später mehr.

Schon im April hatte ich zur Vorbereitung der geplanten Aktivitäten ein Seminar zum Thema Offshoring und Qualität besucht. Kernaussage: Ohne Sicherung der technischen Qualität wird die „Katze im Sack“ gekauft – und die ist oft schon tot! Dies wird mit spannenden Beispielen unterlegt:

Ein Versuch mit einer russischen Firma dauerte nur wenig länger als geplant, war nur geringfügig teurer und erfüllte fast alle Wünsche. Leider war der Code trotzdem unbrauchbar, da in Russisch kommentiert und nur vom Lieferanten in ein ausführbares Programm übersetzbar. Da in der Softwareentwicklung der meiste Aufwand in der Wartung steckt, und diese in dem geschilderten Fall nicht selbst übernommen oder an einen anderen übergeben werden konnte, freute sich die russische Firma für viele Jahre lang.

Ein weiteres Projekt mit einer rumänischen Firma, bei dem Anforderungen und Konzepte vorgegeben wurden, bei dem Mitarbeiter intensiv und regelmäßig ausgetauscht wurden und anschließendes Insourcing geplant war. Hier stellte der Auftraggeber bei der Abnahme fest, dass alle Programmteile und Verzeichnisse statt mit aussagekräftigen Namen einfach durchnummeriert waren. Die Tabelle, welche Funktion welchem Programmteil zugeordnet ist, war leider nicht Teil des Kaufvertrages ...

In vielen weiteren Fällen war der Code aus anderen Gründen kaum wartbar: Schlecht strukturiert, nur lückenhaft modelliert, kaum dokumentiert, nicht portierbar, Spaghetticode, zu komplex. Die Liste lässt sich endlos fortsetzen. Immerhin hatte das Seminar mich überzeugt, dass wir auf jeden Fall auch den Code selbst begutachten müssen und nicht nur die Funktionalität überprüfen werden. „Code Quality Management“ war das Schlagwort und sollte Bestandteil des Offshoringvertrages werden.

Erkenntnis des Tages: Begutachte auch die **innere** Qualität der Software.

Erst einmal würde aber unser Einkauf einen Rahmenvertrag aushandeln. In der Regel würde das sehr gewissenhaft gemacht und dauerte Monate. Das dem Angebot der indischen Firma beiliegende Vertragswerk würde aus Prinzip abgelehnt werden und mit unseren eigenen Bedingungen ersetzt. Dies wiederum würde der Lieferant nicht akzeptieren. Schließlich würde in wochenlangen Verhandlungen ein gemeinsamer Text aufgesetzt, in dem jeder Wortvorschlag der gegnerischen Partei durch einen eigenen, wesentlich besseren Vorschlag ersetzt würde: Aus „sechs Monaten“ würde „ein halbes Jahr“, aus „täglich“ würde „jeden Tag“, aus „werktags“ würde „Montag bis Samstag“, und aus „Software“ würde ein „Computerprogramm“. Oder andersherum, je nachdem, wer den Begriff zuerst wie verwendet hatte. Und genau so kommt es dann auch. Die Verhandlungsteams tagen wochenlang täglich (!) bis spät in die Nacht. In unregelmäßigen Abständen verlassen die einzelnen Parteien das gemeinsame Besprechungszimmer, um ihre Strategie neu auszurichten und abzustimmen. Nach zwei Monaten Verhandlungsmarathon überprüft die Rechtsabteilung das entstandene Dokument und ersetzt die letzten mir verständlichen Absätze durch überzeugende rechtssichere Begriffe. Alle sind zufrieden. Der Rahmenvertrag, der regelt, wie viel eine Arbeitsstunde des Lieferanten kostet, ist fast 50 Seiten lang. Das, was eigentlich genau geliefert werden soll, darf ich selbst formulieren.

September 2005 bis Ende Januar 2006 Erstes Pilotprojekt und erster „Dämpfer“

September 2005

Zu Hause muss nun ein passendes Projekt für den Pilotversuch gefunden werden. Literatur, Vorträge, Beratung und gesunder Menschenverstand haben Klaus und mich zu einer kurzen Liste mit möglichen Kandidaten inspiriert. Nun bespreche ich mit jedem eventuell betroffenen Entwicklungsleiter Möglichkeiten und Strategien, und erforsche seine Lust mitzumachen und sondiere mögliche Projekterweiterungen. Und fühle mich sehr an meine Schulzeit erinnert, wenn der Lehrer eine Frage stellte und jeder möglichst schnell möglichst unauffällig und möglichst konzentriert auf die Seite blickte oder in ein Buch starrte – in der Hoffnung, diesmal übersehen zu werden. Jeder der Entwicklungsleiter versteht die Vorzüge und zukünftige Bedeutung des Piloten. Keiner will jedoch der erste sein. Also wählen Klaus und ich einfach ein passendes Projekt aus. Vielleicht hätte ich von vornherein so vorgehen sollen. Allerdings halte ich das ausgewählte System für relativ kompliziert. Es ist über viele Jahre gewachsen, hat einen kleinen Kern und sehr viele Schnittstellen zu externen Systemen. Doch Vishal versichert, dass genau das die Art von System ist, die sich optimal für Offshore Outsourcing eignet.

Bei meinem früheren Arbeitgeber, einem multinationalen Konzern mit Niederlassungen in jedem größeren Land, hatte ich jahrelang erleben müssen, wie oft sich Mitarbeiter mit gleichem Ziel, aber unterschiedlichem kulturellen Hintergrund missverstehen und wieviel Aufwand betrieben werden muss, um den durch unterschiedliche Interpretationen entstandenen Schaden wieder auszuräumen. Deshalb buchte ich vorsichtshalber eine indische Trainerin und schickte mein gesamtes Team auf einen Workshop, um die kulturellen Eigenheiten unseres Lieferanten von vornherein besser verstehen zu können – in der Hoffnung, zukünftige Missverständnisse zu vermeiden oder deren Anzahl zumindest zu begrenzen.

Gelangweilt, weil von der Notwendigkeit einer Fortbildung dieser Art nicht besonders überzeugt, lassen die Mitarbeiter Zahlen, Daten und Fakten über Indien über sich ergehen: Klima, Lage, Städte, Größe, Religionen. Viele Bilder aus den IT-Metropolen und im Kontrast dazu die Armut gleich nebenan. Das hätte jeder der Mitarbeiter selbst schneller

im Internet zusammentragen können. Dann eine Pantomime: Gespielt wird ein in Indien gängiges Ritual, alle dürfen Sinn und Zweck deuten. Und alle liegen komplett daneben. Die ersten wachen auf: Wenn schon Alltägliches so falsch verstanden wird, dann vielleicht auch das eine oder andere in einem Projekt mit hohem Zeitdruck? Schnell lässt sich das gesamte Team anstecken, die restlichen Stunden vergehen wie im Flug. Äußerst interessant, welches Bild die Inder von den Deutschen haben: „Kalt und brutal direkt“. Oder wir über die Inder: „Freundlich und unglaublich langatmig“.

Am Ende der Veranstaltung sind die meisten überzeugt, doch etwas Nützliches gelernt zu haben. In vielen Situationen, die uns in den kommenden Monaten überraschen werden, erinnert sich jeder schnell: Da war doch was. Und schon wird vorsichtiger miteinander umgegangen, noch einmal nachgefragt, ein Sachverhalt noch einmal mehr erklärt oder einfach nur gelacht.

Oktober 2005

Der erste Pilot. Für die ersten Tage entwerfen wir einen genauen Projektplan. Den ersten, den ich je erstellt hatte. Denn die Mitarbeiter haben Bedenken, was dieser Versuch für ihre eigene Arbeitsplatzsicherheit in der Zukunft bedeutet. Vier Mitarbeiter aus dem deutschen Team sollen die indischen Kollegen Stück für Stück in die Software einführen. Zwanzig Tage lang. Die Ziele und Eckpunkte sind schnell gesteckt. Der Rest ist einfach, denke ich, und teile die vier Mitarbeiter nacheinander ein – während einer gemeinsamen Besprechung. Alle sagen zu. Am nächsten Morgen sucht mich ein Mitarbeiter des Teams auf: „An dem Tag kann ich nicht“. Ich tausche. Wieder sind alle zufrieden. Nächster Morgen: „Das Thema von Tag 13 sollte besser vor Tag acht sein“. Ich plane um. „Am Tag sieben ist Abnahme eines wichtigen Projekts, da sollten zwei von uns dabei sein“. Umplanung. Alle nicken. Bis zum nächsten Morgen: „Also, eigentlich kann ich gar nicht so viel Aufwand spendieren.“ „Außerdem liegt Tag 14 ungünstig auf einem Mittwoch.“ „Tag drei habe ich schon mit B getauscht, doch der will nun nicht mehr, und C kann nicht, weil er da in Urlaub ist“. Der Plan wird angepasst. Am nächsten Tag wieder Tauscherei wegen Unlust und vieler anderer wichtiger Dinge. Schließlich die Feststellung, mein Plan sei vollkommen unrealistisch. Zu

fünft fangen wir wieder ganz von vorne an. Nach Stunden steht ein neuer Plan. Alle nicken ihn ab. Als am nächsten Morgen der erste der „Gang of Four“ auftaucht, um die Machbarkeit des Plans anzuzweifeln, werde ich leicht ungehalten, verweigere jede weitere Änderung und übergebe die Verantwortung der ersten 20 Tage in die treuen Hände des Teams, sie sollen sich von nun an selbst koordinieren, und ich will davon nichts mehr hören. Und erstaunlicherweise wird die Einführungsphase ohne jede weitere Umplanung plötzlich vollkommen reibungslos klappen.

15. Oktober 2005

Heute ist es so weit. „Unser“ indisches Team hat den ersten Arbeitstag. Herzlich begrüßen wir die neuen Kollegen in unserem Foyer – und müssen gleich erfahren, dass die Anreise aus Bangalore und Pune vollkommen problemlos, das mit dem Hotel jedoch nicht ganz so unproblematisch war. Wer traut schon sieben Indern, die spät abends an der Rezeption erscheinen, für vier bis sechs Wochen in Deutschland bleiben wollen, die kein Wort deutsch sprechen und deren Englisch nur nach einer Eingewöhnungsphase verständlich ist? Das Hotel – trotz Reservierung durch den Mutterkonzern – auf jeden Fall nicht. So wurde die gesamte Gruppe gleich beim Einchecken abkassiert: Barzahlung für den gesamten Aufenthalt. Fast 10.000 EUR. Pro Person! Über unsere Reise stelle lasse ich das Hotel unseren Unmut spüren, doch bezahlt ist leider bezahlt. Ich vermute, dass sich der Portier schon längst mit dem Geld aus dem Staub gemacht hat. Schade, denn unsere Gäste sollen sich hier auch wohl fühlen.

Die Einführungsveranstaltung beginnt. Alle sind unsicher. Der erste Spitzname für einen der Inder ist daher schnell gefunden: Dank seines besonderen Rasierwassers ist er gleich überall als „Diesel“ bekannt, in Anlehnung an das wohlbekannte tankbare Flüssigkeitsgemisch. Aber Geschmäcker sind bekanntlich verschieden.

Bhuna Chicken

1 Zwiebel
2 Knoblauchzehen
1 TL Ingwer
1 TL Chilipulver
1 TL Kurkuma
60 g Butter
2 Tomaten
2 EL Quark
1 Hähnchen
1 EL Garam Masala
1 Zitrone
1 TL Salz
1 Bund Küchenkräuter
15 g Kokosraspel
1 TL Koriander
1 grüne Chilischote
Fleischbrühe

Zwiebel und Knoblauchzehen schälen, hacken und mit Ingwerpulver, Chilipulver und Kurkuma vermengen. Diese Mischung mehrere Minuten in Butter schmoren, dann gehackte Tomaten, Quark und das kleine zerteilte Hähnchen hinzufügen. Einige Minuten schmoren lassen und dann Garam Masala, Saft der Zitrone, Salz, Küchenkräuter, Kokosraspel, Koriander, Chilischote und etwas Fleischbrühe zugeben, so dass alles knapp bedeckt ist.

Dieses Curry soll ziemlich trocken serviert werden, nicht zu viel Flüssigkeit zugeben!

Bei gleichmäßiger Hitze etwa 2 Stunden schmoren lassen und mit gekochtem Reis servieren.

Als ersten Piloten wollen wir eine schon in die Jahre gekommene Software zur Wartung und Weiterentwicklung übergeben, um das deutsche Team von dieser Aufgabe zu entlasten. Nach dem erfolgreichen Abschluss sind nahtlos die nächsten Offshore-Projekte geplant. Dass un-

sere Outsourcing-Zukunft jedoch anders aussehen sollte, ahnte ich noch nicht. Zuerst soll das indische Team die Dokumentation und den Code des ausgewählten Systems analysieren, verstehen, auf einen aktuellen Stand bringen, und, da wir von den Testsystemen der Inder so begeistert sind, eine automatische Testumgebung dafür entwickeln. Zukünftige Versionen könnten dann schnell und einfach darauf überprüft werden, ob durch die Fortentwicklung auch unerwünschte Seiteneffekte entstanden sind. Nach der Übergabe erwarten wir eine offizielle Erklärung, dass unser Partner für die Pflege und Weiterentwicklung bereit ist. Nach Auskunft des indischen Vertriebsbeauftragten ein Standardvorgehen, schon tausendfach erfolgreich durchgeführt. Dies hört sich also nicht übermäßig komplex an. Trotzdem würden wir bitter enttäuscht werden. Aber erst ganz am Ende des ersten Projektes.

Meine erste Herausforderung hingegen ist das eigene Team. „Die stellen so komische Fragen“, „Das verstehen die nie!“, „Outsourcing ist sowieso Mist“ höre ich plötzlich täglich – und das, obwohl das Projekt noch gar nicht begonnen hat. Den wahren Hintergrund der Aussagen sehe ich in der Angst um den eigenen Arbeitsplatz. Angst um die Zukunft. Würden die Inder die gesamte Softwareentwicklung übernehmen? Wird das deutsche Team in Zukunft noch benötigt? Haben die indischen Mitarbeiter dieselbe oder sogar mehr Erfahrung, arbeiten aber zu einem Bruchteil des Gehalts? Um diese Angst zu nehmen, hatte ich die Ziele des Piloten und die Ergebnisse der Auswahlphase, unter anderem auch diejenigen Arbeitsweisen, die mich bei den Indern so begeistert hatten, öffentlich präsentiert und zur Diskussion gestellt – wohl nicht sonderlich erfolgreich.

Ich behaupte, dass wir wegen der Art und der Struktur unserer Arbeit nie ohne ein lokales Entwicklungszentrum auskommen werden, und würde in den folgenden Wochen und Monaten vielfach bestätigt werden. Aber das wusste und glaubte das Team zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Der allergrößte Widerstand kommt übrigens von denjenigen Mitarbeitern, die überhaupt nicht in die Versuche eingebunden sind und alle Informationen nur aus zweiter Hand erhalten. Um die Wogen zu glätten, führe ich für alle – auch die an den Piloten unbeteiligten Mitarbeiter – regelmäßige Besprechungsrunden ein, in denen die Projekte und das bisher Erreichte präsentiert und von allen diskutiert werden. Die Stimmung bessert sich allmählich.

Erkenntnis des Tages: Ich muss das Team noch mehr vorbereiten.

November 2005

Besonders auffällig beim indischen Team ist ein bei uns längst ausgestorbenes Ritual: Sobald ein Vorgesetzter den Raum betritt, stehen alle auf. Selbst wenn ich nur kurz an einem Arbeitsplatz vorbeikomme und eine Frage stelle, steht der Mitarbeiter sofort neben seinem Tisch.

Auch andere Verhaltensweisen sind auffällig: Um Zuhören zu signalisieren, kippen die Inder ständig ihren Kopf von rechts nach links und umgekehrt. So wie wir vor allem am Telefon durch ein ständiges „ja“, „hm“ oder sonstige Laute unserem Gegenüber zu verstehen geben, dass wir noch nicht eingeschlafen sind. Und das Gewackel ist furchtbar ansteckend: Schon nach kurzer Zeit ertappe ich mich selbst, wie ich – anfangs eher zum Spaß, dann aber schon bald vollkommen unbewusst – mit dem Kopf zu wackeln beginne, zuerst nur bei Gesprächen mit Indern, aber schon bald in jeder Konversation. Gewaltsam versuche ich mich zu beherrschen und den Kopf ruhig zu halten.

Als gemeinsame Entwicklungsumgebung haben wir in unserem Firmennetzwerk eine „Insel“ bereitgestellt. Dort legen die Outsourcing-Kollegen die fertige Software ab, und wir haben von unserem Arbeitsplatz Zugriff auf die Dateien, die Inder haben jedoch keinen weiteren Zugang auf unser Netz. So haben wir einerseits stets Kontrolle über den tatsächlichen Fortschritt und die Qualität, andererseits ist die Sicherheit der firmeninternen Informationen gewährleistet. Dass die Systemqualität vor der Fertigstellung des Gesamtprojektes jedoch nur unzureichend beurteilt werden kann, werden wir in Kürze erfahren.

Eines Abends lade ich das gesamte indische Team zu mir zum Essen ein. Schon die Suche nach einer für alle geeigneten Speise ist bei indischen Geschäftspartnern nicht ganz einfach: Kuh beziehungsweise Rind ist für fast alle tabu. Die einen essen kein Schwein, sondern nur Lamm oder Huhn, andere bevorzugen vegetarische Kost, manche verzichten sogar auf Eierspeisen. Einige trinken gerne ein Bier, andere verzichten auf jeden Alkohol. Unter diesen Voraussetzungen schien Raclette eine passende Lösung zu sein und kommt auch ganz gut an. Zur Begrüßung braue ich einen „Devan's flowery orange pekoe Darjeeling Tea“, den ich von meiner ersten Indienreise mitgebracht hatte. Richtig kräftig im Geschmack! Das Team freut sich über das heimische Getränk, jeder nimmt einen winzigen Schluck und stellt die Tasse dankbar lächelnd auf den Tisch. Und dort bleibt sie dann auch. Etwas verunsichert frage

ich, ob mit dem Tee etwas nicht stimme. Nein, nein, er sei exzellent. Ob ich ihn falsch zubereitet habe oder falsch serviert habe. Nein, alles sei in Ordnung. Ich frage indirekt: Wie würde denn ein Inder diesen Tee zubereiten? Also, für diese Qualität, die ich verwendet hätte – eine sehr gute übrigens – würde für eine Kanne Tee ein kleiner Löffel Teeblätter ausreichen, einmal kurz mit heißem Wasser übergießen und die Teeblätter sofort entfernen. Ich schließe daraus, dass der Tee ein wenig zu stark geworden ist: Hatte ich doch pro Person einen Löffel Tee gerechnet und ihn fünf Minuten ziehen lassen...

Als Gastgeschenk bekomme ich meine ersten Bollywood-DVDs. Natürlich mit dem unverkennbaren und weltberühmten **Shah Rukh Khan**, von dem ich bis dato noch nie gehört hatte, der aber mittlerweile auch bei uns regelmäßig im Fernsehen zu bewundern ist. Exotische Farben, mitreißende indische Rhythmen, schwungvolle Tanzszenen, phantastische Kostüme und Gewänder und stets Überlänge – drei Stunden scheint die minimale Filmdauer zu sein. Tradition und Familie sind als wichtigstes Thema omnipräsent und umgeben meist irgendwie eine tragische, traurige oder romantische Liebesgeschichte. Die Filme sind ein schöner Kontrast zum ansonsten eher hollywoodlastigen Abendprogramm der meisten Sender und durchaus unterhaltsam. Wenn man sich auch erst einmal an die weinenden Männer gewöhnen muss.

Vollkommen überrascht waren meine Gäste von dem außerhalb Deutschlands anscheinend nicht weit verbreiteten Brauch der Feuerzangenbowle. Der Aufbau von Rechaud, Glasbowle und Zange mit Zuckerhut wird interessiert beobachtet. Vorsichtig tränke ich den Zucker mit leicht erwärmtem Rum und zünde ihn an. Zuerst wird eher ängstlich der Fotoapparat gezückt und versucht, die Flammen abzulichten, bald darauf mit Spannung probiert und dann begeistert gelobt. Sie würden noch ihren Enkeln von den deutschen Traditionen erzählen. Kein einziger Tropfen bleibt übrig. Vor der Rückreise werden sie sich mit Feuerzangenbowlenzangen, Zuckerhüten und hochprozentigem Rum, der in Indien nicht erhältlich ist, eindecken. Kernelemente der deutschen Kultur können nun auch in Indien gepflegt werden. Den Rest des Wochenendes verbringt das indische Team in Köln und besteigt sogar den Dom. Bis auf Vheba, die das imposante Bauwerk etwas schüchtern nur von unten betrachtet.

Feuerzangenbowle

1 Fl. Rotwein

2 Orangen

5 Nelken

1 EL Zitronensaft

1 Stange Zimt

Zuckerhut

1 l Rum (mind. 54%)

Trockenen Rotwein in einen Bowlentopf geben und leicht erwärmen, Saft von ausgepressten Orangen, Nelken, Zitronensaft und eine Stange Zimt zugeben. Einen Zuckerhut auf die Feuerzangenbowlenzange legen, mit hochprozentigem Rum durchtränken.

Licht dimmen, Zuckerhut anzünden und langsam Rum auf den Zuckerhut träufeln, bis er komplett geschmolzen ist.

Der erste Teil des Projekts, das **Reengineering**, das heißt das Verstehen unserer Software und der dazugehörigen Dokumentation, wird in einem Schriftstück zusammengefasst, in dem der Offshoring-Partner die Funktionsweise in eigenen Worten erklärt. Nach der Lektüre bin ich sofort überzeugt, dass die indischen Kollegen alles verstanden haben. In schönen, übersichtlichen Diagrammen und klaren Worten ist das gesamte System beschrieben. Das würde auch Grundlage für das spätere Einarbeiten neuer Mitarbeiter oder die Übergabe an ein anderes Entwicklungsteam sein. Nach so einem Start sollte der zweite Teil des Piloten, die Implementierung der automatisierten Testumgebung, doch ein Kinderspiel sein. Dachte ich.

Dezember 2005

Ein ganz gewöhnlicher Nachmittag. Vor Fachleuten ist man niemals und nirgendwo sicher. Am allerwenigsten vor den selbst ernannten Experten, die auch noch im Vertrieb arbeiten. So hatte ein uns gut bekannter deutscher Lieferant von unseren Outsourcingambitionen und -aktivitäten

erfahren und bat dringend um eine Audienz, da er dazu wichtige Informationen mitzuteilen habe. Während der geplanten Besprechung sollten wir unter anderem dessen Indien-Experten kennenlernen. Mit viel Neugier und Freude sah ich dem Termin entgegen, denn jede Unterstützung würde uns helfen können – so die Vermutung, denn wir selbst waren ja Outsourcing-Anfänger. Nach der üblichen kurzen vertriebstypischen Begrüßung („Wir haben übrigens noch diese neuen Produkte, die wir heute zu einem ausgesprochen günstigen Preis anbieten können – natürlich nur für Sie und nur wenn Sie sofort hier unterschreiben ...“) kommen wir auf Indien zu sprechen. Ich erzähle begeistert von meinen ersten Eindrücken, der Kultur, meinen Erfahrungen, schwärme von der indischen Küche – und blicke in offene, aber vollkommen leere Gesichter. Wahrscheinlich ist mein Einstieg nicht so gut gewählt oder viel zu enthusiastisch. Also erteile ich meinen Gästen das Wort. Was halten Sie denn für wichtig an Indieninformationen? Kurze Pause. Keine Antwort. Welche Erfahrungen bei Offshoring und Outsourcing könnten uns denn helfen? Wieder eine kurze Pause und ein Räuspern. Also, auf jeden Fall könne uns natürlich bei jedwedem Projekt jede nur erdenkliche Unterstützung angeboten werden, auf die wir auf gar keinen Fall verzichten sollten. Dazu würde schon langjährige Erfahrung im Projektmanagement vorliegen. Irgendwie bin ich davon jedoch noch nicht vollkommen überzeugt. Was hat das mit Outsourcing zu tun? Meine Erwartungshaltung war eine gänzlich andere gewesen. Ich versuche es erneut. Mit welchen Firmen in Indien arbeiten Sie denn bisher zusammen? Nach kurzem Zögern die Offenbarung: In Kürze werde natürlich eine eigene Niederlassung in Indien eröffnet. Die erste Reise nach Indien sei schon geplant ... Dankbar ob solch potenter Unterstützung beende ich das Gespräch freundlich und sichere zu, mich bei weiterem Bedarf zu melden.

Erkenntnis des Tages: Nicht alle, die sich für Experten halten, sind dies wirklich.

Das indische Team entwickelt und entwickelt. Von früh bis spät sieht man sie fleißig vor ihren Rechnern werkeln. Zwar bekomme ich einmal pro Woche einen aktuellen Bericht, dessen Inhalt mit „Status: x Prozent completed“ mehr als umfassend beschrieben ist und x von Woche zu Woche langsam wächst, erhalte ansonsten aber keinerlei Informationen. Und sehe nichts. Es gibt keine Rückfragen. Und das, obwohl das gesam-

te Entwicklungsteam bei uns vor Ort logiert. Haben die wirklich alles so schnell begriffen? Wollen die keine ihrer Ideen vor der Implementierung mit uns diskutieren? Dann wäre Outsourcing ja wirklich einfach. Wie können da nur so viele Projekte scheitern, wie die Fachpresse das stets lauthals verkündet? Die Entwicklerin Vheba sitzt sogar zwischen Weihnachten und Neujahr an ihrem Rechner. Erst viel später stellt sich heraus, dass sie in der Zeit jenen Teil der Software schreibt, der vollkommen unbrauchbar sein wird. Hin und wieder frage ich sie nach dem Gesamtstatus des Projekts – In Indien war ich ja überzeugt worden, dass dank CMMI 5 und den gelebten Prozessen jeder Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt einen Überblick über das gesamte Projektgeschehen hat – ernte jedoch nur ein Lächeln und Kopfschütteln. Sie schreibe nur die Installationsroutinen und habe vom Rest keine Ahnung. In Anbetracht des späteren Ergebnisses hätte sie sich wohl doch besser einen Überblick verschafft.

Jeden freien Tag nutzen die Offshore-Entwickler, um einen Teil ihres Gastlandes und der umliegenden Staaten zu erkunden: Ein Wochenende in Paris, das nächste in Rom, ein Abstecher nach München oder Barcelona. Die Entfernungen in Europa scheinen für sie vernachlässigbar. Vheba träumt noch immer vom Besteigen des Kölner Doms.

Ebenfalls hätte ich erwartet, dass unser neuer Lieferant hin und wieder eigene Ideen einbringt. Aber was Vorschläge oder Innovation angeht, da verhält er sich eher zugeknöpft. Absolut nichts. Kurz vor Weihnachten frage ich einen der Entwicklungsleiter, ob ich schon etwas sehen könne. „Bald. Sehr bald.“ Man sei noch mitten in der Entwicklung, und die Zeit wäre knapp. Aber sie würden es schaffen. Hajo, ein Mitarbeiter meines Teams, fragt (unvorsichtigerweise, wie er später selbst feststellen wird), ob nicht eventuell ein paar im Internet frei verfügbare Softwarekomponenten verwendet werden könnten, um den Aufwand auf indischer Seite zu reduzieren. Dieser Vorschlag wird sofort in die Tat umgesetzt. Ohne näher überprüft oder hinterfragt zu werden, und erst im Nachhinein wird festgestellt, dass die Idee für diese Problemlösung nicht richtig passt, denn es funktioniert nicht. Doch dann ist es zu spät, denn diese Entscheidung kann zum Zeitpunkt der Erkenntnis nicht mehr revidiert werden. Dass unsere Hinweise und Anregungen nicht kommentiert werden, macht mich stutzig, doch alle, die schon Erfahrung mit indischen Teams haben, berichten erstaunlich ähnliche Fälle.

Unser Einkauf ist schon größtenteils outgesourct. Allerdings an ein Unternehmen vor Ort. Um der Menge der eingehenden Rechnungen, im Mittel mehr als sechshundert pro Tag, Herr zu werden, muss die Rechnungsstellung festen Regeln folgen: Die Rechnung benötigt erstens einen Verweis auf die Bestellnummer und für Softwareentwicklungen zweitens einen unterschriebenen **Leistungsnachweis** der Fachabteilung, mit dem die tatsächliche Erbringung der Leistung dokumentiert wird. Die Regeln und zugehörigen Anleitungen werden schon als Beiwerk der Bestellung mit an den Lieferanten geschickt. Mit meinem Lieferanten ist für diesen Piloten eine monatliche stundenweise Abrechnung vereinbart, so können wir schnell und flexibel die Anforderungen anpassen oder ändern.

Lex ruft bei mir an, er habe die erste Rechnung mit einem kurzen maschinell erstellten Begleitschreiben zurück erhalten. Angeblich fehle die Bestellnummer und der Leistungsnachweis. Bisher habe ich noch keinen Leistungsnachweis zur Unterschrift von ihm erhalten, daher könne das durchaus sein, bestätige ich ihm. Eben diesen unterzeichne ich wenig später und schicke ihm auch noch einmal die Bestellnummer. Er entschuldigt sich für den Mehraufwand und versichert, die nächsten Rechnungen ordnungsgemäß zu erstellen.

Anfang Januar 2006

Die Entwicklungsphase des Piloten ist vorüber. Die Zeit verging wie im Flug. Die Abnahme beginnt. Das gesamte indische Offshore-Entwicklungsteam sitzt zusammen mit uns in einem großen fensterlosen und gut gekühlten – wir wissen ja, was wir unseren Gästen schuldig sind – Besprechungsraum. Der Bildschirm des Vorführrechners wird per Videobeamer an eine Wand gestrahlt. Mit flinken Fingern tippt Anindita verschiedene Befehle in den Rechner, nach und nach starten die Programme und öffnen ihre Eingabefenster auf dem Bildschirm. Das sieht zumindest schon einmal schön bunt aus. Dann der Testlauf. Alles ist in Ordnung, alles automatisch. Ich freue mich über das gelungene Projekt. Aber nur kurz. Schnell wiederholt Sie die Prozedur um weitere Funktionen zu zeigen, doch irgendwie macht der Rechner nicht, was Anindita will. So kenne ich das – hat doch jeder Rechner ein Eigenleben, das sich vor allem bei Präsentationen voll entfalten will. Sie probiert ein paar Mi-

nuten, die spärlichen Fehlermeldungen sind kryptisch. Irgendwann startet sie alles neu. Diesmal erscheinen keine bunten Eingabefenster, der Rechner gibt schon viel früher seinen Dienst auf. Sie ist ratlos. Wir unterbrechen für eine vorgezogene Mittagspause und geben ihr damit fast eine Stunde Zeit, ihre Programme zu überreden, doch noch etwas für uns zu tun. Am Nachmittag läuft die Software tatsächlich wieder, aber die Ergebnisse sind anders, falsch oder unbrauchbar. Anindita hat schnell die Erklärung parat: „Das liegt am Timing. Manchmal funktioniert es, manchmal nicht. Man muss einfach öfter probieren.“ Sie habe das auch schon gemerkt. Mit ein wenig Geduld könne man die gewünschten Ergebnisse erreichen. Ein Testprogramm, das nur hin und wieder das richtige Ergebnis liefert? Vielleicht war das Projekt doch nicht so gelungen – für ein Programm mit unvorhersagbarem Verhalten wäre mir der Kaufpreis doch ein wenig zu hoch gewesen.

Da mich die Vorführung nicht überzeugt hat, versucht Sud – der hauptverantwortliche Entwickler – gegen Ende der Woche die gesammelten Entwicklungsergebnisse auf einem neuen Rechner zu installieren und eine zweite Präsentation aufzusetzen. Der Rest des Teams ist schon nach Indien zurückgereist. Vheba hatte es trotz Vorsatz doch nicht mehr geschafft, den Kölner Dom zu besteigen. Wieder tippt er flink viele Befehle in den Rechner. Wieder fängt der Rechner unglaublich an zu arbeiten. Wieder ein anderes Ergebnis. Nach einiger Zeit bilden sich erste kleine Schweißperlen auf Suds Stirn. Eigentlich müsste es so gehen – so seine Ansicht. Und er gibt nicht auf. Wieder und wieder versucht er mit variierenden Kombinationen von Neustarts, Befehlsreihenfolgen und unterschiedlichen „Timings“ die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Falten zeigen sich auf seiner Stirn, das Hemd ist nass geschwitz. (Ich vermute: Nicht wegen der Temperatur, denn es ist Winter und dank unserer nagelneuen Heizungsanlage auf dem allerletzten Stand der Technik nur mäßig warm). Leider stellt sich nachhaltiger Erfolg nicht ein. Und nun muss auch er sich beeilen, um seinen Flug nicht zu verpassen. Etwas verdutzt sitzen wir plötzlich alleine vor dem nicht lauffähigen Programm. Die **Codereviews** enthüllen etliche Schlampereien und einige Algorithmen, die gar nicht funktionieren können. Die automatischen Metriken, die mich vor nicht allzulanger Zeit so in Staunen versetzt hatten, überprüfen wir nicht mehr. Meine Begeisterung für Offshoring erhält den ersten Dämpfer. Was kann ich hiervon als Lernerfolg festhalten?

Erkenntnis des Tages: 80 Prozent der Offshoringprojekte scheitern.

„Erster Dämpfer“ ist noch weit untertrieben, denn in diesem Moment verpufft das Ergebnis von monatelanger Arbeit und Reisen um die ganze Welt. Hier zerplatzt mein Traum, die Entwicklungskapazität des deutschen Teams kurzfristig kostengünstig und professionell zu erweitern. Kann ich noch guten Gewissens irgend jemandem empfehlen, Software Offshore entwickeln zu lassen? Und das nach all unseren Bewertungen? Hatte ich mich so irren können? Zuerst einmal bin ich bitter enttäuscht. War das das indische Unternehmen, von dem ich geglaubt hatte, es sei in der Computertechnik schon lange an uns vorbeigezogen? Ich weiß, dass 80 Prozent der Offshoring-Projekte scheitern, aber auch deswegen hatten wir uns besonders gut vorbereitet und alles getan, was die einschlägige Literatur an Empfehlungen bereit hielt. Wie war das passiert? Ich bin fassungslos und habe keine Erklärung parat. Hatten wir Indizien für das Misslingen übersehen?

Lex ruft an. Er habe die zweite Rechnung mit einem Begleitschreiben zurück erhalten, das den fehlenden Leistungsnachweis moniert. Und das, obwohl die Bestellnummer diesmal richtig sei! Dies ist kein sehr passender Zeitpunkt, um eine Rechnung zu schicken. Verärgert unterzeichne ich abermals den Leistungsnachweis und schicke ihn zu Lex. Immerhin sei die erste Rechnung mittlerweile bezahlt worden.

Unser Lieferant versucht schnell, die Wogen zu glätten. Kurz nach dem Desaster taucht Vishal – der indische Vertriebsleiter – bei mir auf. Er versteht die Welt nicht mehr. Angeblich hat er so etwas noch nie erlebt – erst viel später würde er sich als einer der Urheber des Fehlschlages entpuppen: Hatte er doch, um auf jeden Fall den Zieltermin erreichen zu können, alle Hebel in Bewegung gesetzt, um die im CMM Stufe fünf definierten Prozesse, Tests und Qualitätssicherungen zu umgehen oder auszuschalten. Auch die oben erwähnten Metriken wurden aus „Zeitgründen“ einfach ausgelassen. Bedauerlicherweise, ohne uns davon zu unterrichten. Wenig später besucht uns der für die gesamte westliche Welt verantwortliche Manager. Er entschuldigt sich und be-teuert, so etwas noch nie erlebt zu haben. Den Satz kenne ich schon. Vor allem die „Copy- und Paste-Fehler“ erschüttern ihn: Hier nimmt ein Entwickler ein schon vorhandenes Stück Code mit ähnlichem wie dem benötigten Funktionsumfang, kopiert es und modifiziert es für seine Zwecke. Im Piloten war zwar eifrig kopiert, aber nicht richtig modifiziert

worden. Ein Anfängerfehler. Er versichert, dass seine Kunden in der Regel immer sehr zufrieden seien. Er versucht dies dadurch zu belegen, dass mehr als 70 Prozent aller von seiner Firma durchgeführten Projekte Folgeaufträge seien, und die würde es nicht geben, wenn die Kunden unzufrieden wären. Aber aus eben diesem Grund hatten wir das Kriterium der Folgeaufträge schon während der Lieferantenauswahl berücksichtigt. Mein Vorgesetzter lässt sich fast eine Stunde darüber aus, wie der Lieferant es wagen könne, uns ein Team junger unerfahrener Entwickler zur Verfügung zu stellen und dass er nie mehr jemanden unter 30 Jahren in unseren Räumen sehen wolle.

Chicken Tandoori

1,5 kg Hähnchenkeulen

Salz

2 EL Paprika

2 Zitronen

2 cm Ingwer

2 Zwiebeln

3 Knoblauchzehen

1 Chilischote

500 g Joghurt

2 TL Kurkuma

2 TL Kardamom

1 Päckchen Safran

1 EL Kreuzkümmel

1 TL Zimt

½ TL gemahlene

4 Limetten

Nelken

Von den Hähnchenkeulen die Haut abziehen, waschen und trocknen. Jede Keule dann der Breite nach 4-5 mal einschlitzen. Salz, Paprika und Saft der Zitronen vermischen und die Keulen damit einreiben. Die Keulen dann ca. 1 Stunde ruhen lassen.

Frischen Ingwer in Scheiben schneiden, Zwiebeln würfeln und Knoblauchzehen pressen. Chilischote der Länge nach aufschneiden und die Kerne herauswaschen, in feine Streifen schneiden. Alles dann mit Joghurt, Kurkuma, Kardamom, Safran, gemahlenem Kreuzkümmel, Zimt und gemahlenen Nelken verrühren. Die Hühnerteile dann mit der Paste einreiben, über Nacht im Kühlschrank marinieren lassen.

Danach die Hühnerteile aus der Marinade nehmen und möglichst viel Marinade abschütteln. Die Keulen auf ein Backblech legen und bei 250°C im vorgeheizten Backofen 45-60 Minuten backen. Mit Limetten garnieren.

Dazu Basmatireis und Chapati (indisches Fladenbrot) und ein kühles Bier als Getränk reichen.

Schließlich analysiert der indische Manager, was aus seiner Sicht schief gelaufen ist: Gerade jetzt gäbe es einen Generationenwechsel bei den Mitarbeitern. Diejenigen Entwickler, die die Firma in früheren Zeiten zu so vielen Erfolgen verholfen hatten, waren wegen des immensen Wachstums binnen kurzer Zeit zu Team- und Abteilungsleitern aufgestiegen. Sie waren nun dafür verantwortlich, ihre Erfolgsrezepte, Arbeitsweisen und ihr Wissen an ihre Teams weiterzugeben. Und nun mache man gerade die Erfahrung, dass herausragende Softwareentwickler nicht auch unbedingt gute Führungspersönlichkeiten seien. Außerdem werden die Entwicklungsteams typischerweise zwischen erfahrenen Entwicklern und Einsteigern gemischt. Nur war das in unserem Fall sehr unglücklich, denn das Pilotprojekt war sehr klein, der Schlüssel für die Anzahl der Experten pro Team aber fest. Außerdem verlangten wir sehr breites Fachwissen, in Indien hingegen gibt es für jeden Teilbereich eigene Spezialisten. In unserem Projekt konnten daher nicht genügend Experten mitarbeiten. Bei größeren Projekten würden wir so etwas nie wieder erleben, der „Big-Bang-Ansatz“ – das heißt die Vergabe eines großvolumigen Projektes, ihm schweben etwa 50 Mitarbeiter vor – sei bei Offshoring viel erfolgreicher. Ich erinnere mich, dass ich vor kurzem genau Gegenteiliges vom Lieferanten selbst gehört habe. Ich versichere ihm, dass es in Zukunft garantiert gar keine Projekte mehr geben würde, und schon gar keine großen, wenn noch nicht einmal ein kleines Projekt erfolgreich abgeschlossen werden könne. Wenn ich Offshoring betreibe, gehe ich davon aus, dass das Team in Indien mit den passenden Entwicklern ausgestattet ist. Anhand der Ausschreibung sei es ein Einfaches gewesen, die benötigte Expertise herauszufinden und ein entsprechendes Team zusammenzustellen. Er versteht und versichert, dass beim nächsten Projekt, egal wie klein, ein ausnahmslos erfahrenes Team zur Verfügung stehen wird. Und er hielt Wort, zumindest für den dritten Piloten. Aber bis dahin sollte es noch ein wenig dauern. Denn erst einmal hatte ich mich zu einem zweiten Versuch überreden lassen.

Ende Januar 2006 bis Mai 2006

Eine zweite Chance

Ende Januar 2006

Ein Inder sagt niemals nein. Oder zumindest nicht so, dass es für einen Europäer auf den ersten Blick erkennbar ist. Das habe ich zwar auch schon hinreichend oft gelesen, aber erst nach einigen am eigenen Leib leidvoll durchlebten Erfahrungen verinnerlicht. Ein Inder äußert sich auch niemals direkt, und er übt Kritik schon gar nicht, und so wird das Schreiben von E-Mails – zumindest wenn Unzufriedenheit ausgedrückt werden soll – eine spannende Beschäftigung. Statt

„So geht das nicht weiter! Die gelieferte Software ist vollkommen unbrauchbar. Wir benötigen bis morgen eine lauffähige Version mit folgendem Mindestumfang ...“

liest sich ein Brief gleichen Inhaltes an Inder eher so

Geschätzter Freund! Herzlichen Dank für die termingerechte Lieferung der Software. Im Großen und Ganzen gefällt uns das Programm sehr gut und ist genau das, was wir erwartet haben. Nochmals vielen Dank auch an das gesamte Team. Vor allem die Farbgestaltung der Benutzerschnittstelle ist ausgezeichnet.

Rein zufällig habe ich einen eher unwichtigen Spezialfall entdeckt, der übrigens so gut wie nie eintritt, bei dem eine Erweiterung einer Funktion, über deren Bedeutung ich mir erst gestern bewusst geworden bin, für mich unglaublich hilfreich wäre. Eventuell besteht die Möglichkeit, dieses eine Merkmal bei Gelegenheit nachzuliefern. Es besteht überhaupt gar keine Eile, denn ich kann unseren Kunden, der ursprünglich geplant hatte, das Programm morgen in Augenschein zu nehmen, leicht vertrösten. Ansonsten grüße ich auch Familie und Angehörige, wünsche eine erfolgreiche Woche und freue mich auf das nächste Wiedersehen.“

Am nächsten Tag habe ich die neueste Version der Software in meinem Briefkasten, alle Fehler sind behoben. Vishal ruft an, bedankt sich für das schnelle Senden der Mängelliste, und fragt, ob noch weitere Fehler aufgetaucht sind. Das indische Team stünde bereit. Wenn nötig, wür-

de auch sofort jemand anreisen. Schon nach kurzer Zeit entwickelt sich das Briefeschreiben zu einem richtigen Sport. Gemeinsam sitzen wir vor dem Bildschirm, und jedem im deutschen Team fällt eine noch blumigere Formulierung oder vagere Umschreibung ein. Und unsere E-Mails haben eine Erfolgsquote von einhundert Prozent.

Das zweite Pilotprojekt beginnen wir mit einer Minimalbesetzung. Nur ein einziger Entwickler unseres Offshoring-Partners wird anfangs benötigt. Und das auch nur unter drei Bedingungen:

1. Wir benötigen einen erfahrenen Entwickler.
2. Es wird nur „on site“, das heißt bei uns vor Ort gearbeitet.
3. Das Projekt dauert ein Jahr.

Danach könnten dann Teile der Software in Indien mit einem größeren Team weiterentwickelt werden. „Kein Problem“ – so zumindest der Vertriebsleiter unseres Partners. Die drei Anforderungen seien voll und ganz verstanden, diesmal würden wir begeistert sein. Wie sehr er sich doch täuschen sollte.

Um bei der Personalzuteilung diesmal keine Überraschungen zu erleben, verlangen wir Lebenslauf und telefonische Interviews und führen mit den vorgeschlagenen Mitarbeitern kurze Tests durch. Ende Januar steht tatsächlich ein Mitarbeiter vor uns, im weiteren Sharat genannt, der älter als dreißig zu sein scheint. Er hat seit mehr als fünfzehn Jahren Software entwickelt und kennt sich tatsächlich mit der Materie aus. Nur sein Englisch ist etwas schwer verständlich. Nach der Ablieferung der ersten Arbeitspakete beginnt meine Hoffnung wieder zu keimen. Das war wirklich gut! Vielleicht war der erste Versuch nur ein Ausrutscher gewesen?

Lex ruft an. Er habe die zwei letzten Rechnungen zurück erhalten. Die Leistungsnachweise würden fehlen. Er fragt, ob er nicht mit dem Leiter des Einkaufs sprechen könne. Gerne. Während des Gesprächs erfährt Lex, dass zur Bezahlung der Rechnung die Bestellnummer am allerwichtigsten ist – bei mehreren hundert Rechnungen pro Tag könne die Buchhaltung die Vorgänge ansonsten nicht nachvollziehen. Außerdem würde ein unterschriebener Leistungsnachweis benötigt, mit dem die Fachabteilung bestätige, dass die Leistung tatsächlich erbracht wurde. Zusammen erstellen sie einen kurzen Leitfaden für die rechnungsstellende Abteilung in der Zentrale in Indien.

Nach vier Wochen ist Sharat verschwunden. Mitten im Projekt. Am Montagmorgen erscheint er einfach nicht zur Arbeit. Die nach kurzer Zeit eingeleitete Nachforschung ergibt, dass er wieder in Indien ist. Angeblich Probleme mit dem Visum und der Aufenthaltsgenehmigung. Das ist weniger gut. Aber Vishal will das ganz schnell richten. Nach einer Woche Warten auf Sharat meldet sich eine Dame von unserem Empfang: Rashmi sei angekommen und würde gerne abgeholt werden. Es lächelt mich eine schwarzhaarige, strahlende, freundliche, gutausschende, sehr junge und vollkommen unerfahrene Entwicklerin an, die kurzfristig eingesprungen ist. „Sie ist sehr schnell im Lernen“, so der Vertriebschef, und sei „nur kurzfristig und vorübergehend bis zur Klärung der Visaprobleme von Sharat vor Ort. Maximal ein- bis zwei Wochen“. Sharat würde Rashmi telefonisch aus Indien unterstützen, so dass keinerlei Mehraufwand zur Einarbeitung anfallen würde. Die nächsten Arbeitspakete sehen leider nicht vielversprechend aus – eher alarmierend. Nach vier Wochen überprüfen wir Rashmis Code. Er ist schlecht. Weder performant noch robust, und das, obwohl Rashmi einen unglaublichen Arbeitseinsatz an den Tag legt: Jeden Tag ist sie spätestens um 7.00 Uhr an ihrem Platz und verlässt nie vor 19.00 Uhr die Firma. Selbst jedes Wochenende ist sie mindestens einen Tag präsent. Trotzdem muss der geplante Fertigstellungstermin verschoben werden. Rashmi lernt wirklich schnell, keinen Fehler macht sie ein zweites Mal. Doch für die Menge an Geld, die ich investiere, erwarte ich einen Experten, der von vornherein keine Fehler macht. Von Sharat gibt es immer noch keine Spur: Die neue Regierung in Deutschland habe die Visabestimmungen geändert, und es gäbe Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Botschaften in Bonn und Berlin. Wir bräuchten uns aber keinerlei Sorgen zu machen. Das würde alles geregelt und dauere nur noch ein paar Tage. Ich warte vergeblich. Zu unserer Beruhigung bringt Rashmi hin und wieder **Kaju Barfi** mit, eine leckere indische marzipanähnliche Süßspeise aus Cashewnüssen.

Nach abermals vier Wochen erhalte ich während einer Dienstreise die Abschiedsmail von Rashmi, die sich für die freundliche und nette Zusammenarbeit bedankt. Da Ihr Visum abgelaufen sei, sei sie ab nächster Woche wieder in Indien zu erreichen und wünsche uns alles Gute. Von Sharat noch keine Spur, die Arbeitserlaubnis, die benötigt würde, sei in Arbeit. Vishal fragt, ob nicht in Indien an dem Projekt weiter gearbeitet werden könne, da nun beide eingearbeiteten Entwickler dort seien. Ich

verweise freundlich auf Anforderung zwei: Gearbeitet wird in diesem Projekt nur vor Ort. „Nun ja, dann müssen wir den Visum-Prozess für Sharat nun wirklich anstoßen!“. War das nicht schon vor Wochen, oder gar Monaten, versprochen worden? Nach dieser Ansage ist das Projekt für mich beendet und wir suchen wieder eine lokale Arbeitskraft.

In der Nachbearbeitung des zweiten Fehlschlages gesteht ein Abteilungsleiter in Indien, dass die Arbeitsweise des zweiten Piloten nicht zum Geschäftsmodell der Firma passe. Doch warum wurde der Auftrag dann angenommen? Mich beschleicht viel eher das Gefühl, dass der Vor-Ort-Einsatz des erfahrenen Entwicklers für den Lieferanten zu teuer ist: Einerseits verliert er einen Experten in Indien – und dort herrscht ein Mangel an erfahrenen Kräften – andererseits könnte Sharat in Indien auch noch mehrere neue Mitarbeiter anlernen. Durch diese Hebelwirkung rechnet sich das Engagement für den Lieferanten nicht mehr.

Erkenntnis des Tages: Nur Großprojekte lohnen

Bombay Curry

1 EL Butter
2 Zwiebeln
2 Knoblauchzehen
1 Chilischote
1 EL Ingwer
2 TL Kurkuma
2 TL Kreuzkümmel
1 EL Koriander
½ TL Chilipulver
500 g Lamm
Salz
400 g Tomaten (Dose)
½ Dose Kokosmilch
Erdnüsse

Butter in einer großen Pfanne erhitzen. Zwiebeln bei mittlerer Hitze unter Rühren glasig dünsten. Knoblauchzehen, Chilischoten, Ingwer, Kurkuma, gemahlenen Kreuzkümmel, gemahlenen Koriander und Chilipulver zugeben. Unter Rühren erhitzen.

Lamm zugeben und bei großer Hitze anbräunen, bis es mit der Gewürzmischung überzogen ist, dabei umrühren. Etwas Salz und die nicht abgetropften Tomaten aus der Dose unterrühren. Alles zugedeckt für 1-1,5 Stunden köcheln lassen, bis das Fleisch zart ist. Kokosmilch unterrühren. Offen weitere 5 Minuten köcheln lassen, bis die Sauce leicht eindickt.

Mit Erdnüssen garniert servieren.

Während der Mittagspause überreicht Lex mir einen Stapel zurückgewiesener Rechnungen. Aus dem Begleitschreiben entnehme ich, dass Bestellnummer und Leistungsnachweis fehlen. Er erklärt, die Rechnungen würden direkt in Indien erstellt und er habe das Team dort nun selbst persönlich instruiert. Er sei zuversichtlich, dass das in Zukunft problemlos ablaufe. Ich unterschreibe die Leistungsnachweise.

Parallel zum zweiten Projekt hatte ich schon mit der Planung eines weiteren Versuches begonnen. Beim garantiert letzten Teil des Experi-

ments sollte ein komplett neues Produkt erstellt werden. Von Anfang an, und komplett in Indien. Vielleicht war wenigstens dieses Modell erfolgreich. Kein Einlernen, kein Vor-Ort-Einsatz. Keine schwierigen Abstimmungen. Kein Visum. Wenn dies auch noch fehlschlagen würde, müsste ich dem Lieferanten mutwilliges Scheitern unterstellen. Aber, wie immer, versichert Vishal, dass es diesmal klappen werde. Er habe ein sehr erfahrenes Team, die Unterstützung der oberen Führungsebene, motivierte Mitarbeiter, die Hilfe der Qualitätssicherung, und das Thema sei komplett verstanden. Ich bitte ihn, diesmal wirklich erfolgreich zu sein, und halte mich in diesem Moment für den geduldigsten Menschen der Welt.

März 2006

Die deutsche Freundlichkeit bei jeder Art von Dienstleistung ist auf der ganzen Welt bekannt. Noch verwöhnt von dem indischen zuvorkommenden Service lade ich Vishal und Lex nach Köln ein. Wir finden ein Restaurant direkt am Dom, das sich selbst als eines der „schönsten Café-Häuser Europas“ preist. Es ist früher Abend. Leichtfertig setzen wir uns an einen leeren Tisch im Restaurant und fragen nach einem Snack. Die Küche sei geschlossen, so die Kellnerin – sichtlich verärgert, dass wir sie bei ihrer Arbeit stören. Nur eine Minute später serviert ebendiese die Speisen für die Gäste am Nachbartisch. Ein fragender Blick zur Kellnerin. Ja, der Tisch neben uns gehöre zu einem anderen Bereich, wir müssten uns eben auch an einen derjenigen Tische setzen, an denen warmes Essen serviert wird. Optisch kann ich zwischen den angegebenen Bereichen keinerlei Unterschied erkennen – Wir befinden uns in einem rechteckigen Raum mit gleichmäßig verteilten, vollkommen gleich dekorierten Tischen und Stühlen – und im angewiesenen Essbereich ist kein Tisch mehr frei. Dann sollen wir eben warten. Die Kellnerin verschwindet. Vishal blickt mich äußerst verwundert an. Ich bin verärgert und möchte gehen, doch Vishal kann sich vor Hunger kaum noch auf den Beinen halten. Also stoppe ich den nächsten vorbeilaufenden Kellner, der ohne zu zögern die Bestellung aufnimmt, die kurze Zeit danach von „unserer“ Kellnerin gebracht wird. Zuerst erhalten wir eine Standpauke: Also, das sei nun eine absolute Ausnahme. Sie hätte uns hier kein Essen serviert. Ich weiß, denn das hat sie ja schon vor kurzem

bewiesen. Dies sei gegen ihre innere Einstellung, schließlich gebe es einen fest definierten (und wahrscheinlich nur ihr bekannten, sich je nach ihrer Laune ständig verändernden) Bereich, in dem gegessen wird. Ich möchte Ihr eine Ohrfeige verpassen, entschuldige mich bei Vishal, der hungrig ein paar Bissen nimmt, und schon verlassen wir so schnell wie möglich das Café am Dom. Schön mag es ja sein, und in der Selbstcharakteristik stand ja auch nichts davon, dass der Kunde hier König ist. Ein kleiner Austausch mit indischen Bediensteten täte den hier Angestellten bezüglich Freundlichkeit und Service sicher gut. Ich setze das Café auf die Liste der zukünftig zu meidenden Etablissements. Willkommen in Deutschland!

Mai 2006

Die zweite Indienreise. Diesmal ein Teil des Entwicklungsteams – Torsen, Hajo – und ich. Die Flugbuchung verläuft identisch wie im Vorjahr: Der schnellste Flug von Deutschland nach Bangalore ist seit einigen Jahren der Lufthansa-Direktflug von Frankfurt aus – ohne jede Zwischenlandung erreicht man Bangalore in knapp neun Stunden. Erfreut buche ich den Flug. Wie ich die Reiseroute und die Flugbuchungen in meinen Händen halte – exklusiv für mich von unserem firmeneigenen Reiseservice zusammengestellt, reibe ich mir erstaunt die Augen. Von diesem wurde ich übrigens auf allen Reisen unterstützt. Er setzt sich aus mehreren engagierten, netten und zuvorkommenden Damen zusammen, die sich um Flüge, Hotels, Visa, die Sicherheit und alle sonstigen Belange von Reisenden kümmern. Einstellungsvoraussetzung war, noch nie selbst gereist zu sein. Das ist zumindest meine Vermutung. Das einzige Ziel des Reiseservices ist es, die Reisekosten zu minimieren: Mein Flug geht daher mit der Air France von Frankfurt aus nach Paris, von dort weiter mit den Emirate Airways nach Dubai, wieder mit den Emirates nach Mumbai (ehemals Bombay), dort Transfer mit dem Bus vom internationalen zum innerstaatlichen Flughafen, und von hier aus schließlich die letzte Etappe bis Bangalore mit Jet Airways, einer indischen Billigfluglinie. Die Reisezeit beträgt 25 Stunden. Im Internet finde ich dramatische Geschichten vor allem über den Bustransfer und die Wahrscheinlichkeit, dass das Gepäck diesen unbeschadet (wenn überhaupt) übersteht. Immerhin stimmen Abflughafen und Ziel überein! Der Rei-

seservice erklärt, die Reise sei auf dieser Route am günstigsten – und hat auch Recht, solange ausschließlich die reinen Flugkosten betrachtet werden. Dass dabei auf die gesamte Reise gerechnet zwei volle Arbeitstage mehr anfallen, fällt für ihn nicht weiter ins Gewicht. Ich sammle also fleißig Unterschriften mehrerer Vorgesetzter, ganz wie es die Reise-richtlinie vorsieht, um doch noch den Direktflug buchen zu dürfen. Und bin erfolgreich.

Dienstag, 16. Mai 2006

Das Leela ist diesmal leider ausgebucht, und so nächtigen wir im **Wind-sor Hotel**. Im vergangenen Jahr wurde versprochen, dass sich die Regierung intensiv um den Ausbau der Verkehrswege kümmern würde, vor allem solle eine Autobahn auf Stelzen nach **Electronic City** gebaut werden. Frühzeitig stehen Torsten und ich vor dem Hotel, der Fahrer ist schon hier, nur von Hajo fehlt jede Spur. Wir warten. Nach zehn Minuten rufe ich in seinem Zimmer an und höre nach mehrmaligem Läuten eine recht verschlafene Stimme, dann ein „Oh, ist es schon so spät!“, und kurze Zeit danach können wir endlich aufbrechen. Während wir uns langsam durch den allmorgendlichen Stau quälen, betrachten wir die unzähligen Baustellen. Richtig viel getan hat sich nicht. Keine Autobahn auf Stelzen. Aber meine letzte Reise ist ja auch erst ein Jahr her. Plötzlich ein lautes Krachen, Hupen, und ein Fluchen unseres Fahrers. Er springt aus dem Auto. Ein Auffahrunfall, der mich bei diesem Verkehr nicht besonders wundert. Unser erster und einziger, was mich hingegen sehr wundert. Der Hintermann hat unsere gesamten Rückleuchten zerstört. Trotz des Dauerstaus ist die Polizei binnen Minuten vor Ort (Ich vermute, dass diese sich frühmorgendlich in der Stadt an strategisch günstigen Punkten positioniert und dort auf Unregelmäßigkeiten lauert), nimmt den Schaden auf und winkt uns weiter.

In der Firmenzentrale des Lieferanten angekommen – wir haben uns schon vorab telefonisch entschuldigt, dass es wegen gewisser Vorkommnisse etwas später werden könne – die erste Frage: „War unser Fahrer schuld?“ Natürlich nicht, aber ich kann mir gut ausmalen, was diesem zugestoßen wäre, wenn ich nun mit „ja“ geantwortet hätte. Jeder von uns bekommt einen riesigen Blumenstrauß von eigens anwesenden Blumenmädchen überreicht, dann folgt die Campustour. Diesmal ist

mein Team sprachlos, und ich denke, dass ich vollkommen berechtigt mehr erwarte, als uns bisher an Softwarequalität geliefert worden war. Diese Firma **muss** einfach mehr leisten können, und diesmal sollte ich auch Recht behalten.

Zum Mittagessen zwischen den Präsentationen ist man diesmal ganz auf die Gäste aus Deutschland eingestellt: Zum indischen Curry gibt es Kartoffelsalat, der gar nicht mal so schlecht zubereitet ist. Stundenlang werden die technischen Details des anstehenden Projekts erörtert und eifrig um den Entwicklungsaufwand gefeilscht. Fast alle offenen Punkte werden geklärt.

Mittwoch, 17. Mai 2006

Um das Zusammenwachsen der deutschen und indischen Teams zu fördern, fahren wir für einen Tag in das entlegene **Kabini Wildlife Resort**, einen der bekannten Elefanten- und Tigerparks in Indien mitten in den Wäldern von **Karapur**. Das ist irgendwo im Nirgendwo, weit entfernt von jedem Flughafen, jedem Bahnhof, jeder Stadt und allem, was ein Leben in der Moderne ausmacht. Leider auch weit entfernt von jedem Krankenhaus, aber ich will nicht allzu pessimistisch sein. Torsten und ich stehen frühmorgens vor dem Hotel. Der Fahrer ist auch schon da. Von Hajo keine Spur. Hatten wir das nicht schon einmal? Ohne zu warten rufe ich bei Hajo an, lasse es etwas länger läuten, höre irgendwann die verschlafene Stimme „Oh, ist es schon wieder so spät?“, und kurze Zeit später können wir tatsächlich aufbrechen. Der Weg zum Resort führt die ersten drei Stunden über eine im Bau befindliche Autobahn. Noch nie habe ich so um mein Leben gebangt wie auf dieser Strecke – aber zu diesem Zeitpunkt wusste ich noch nicht, was uns auf der Rückfahrt erwarten würde. Es gibt keinerlei Fahrbahnmarkierungen. Die „Autobahn“ besteht aus zwei breiten durch eine halbhohe Betonmauer getrennte Teerstreifen – oftmals jedoch auch nur aus einem, vor allem bei Flüssen oder Hindernissen, bei denen Brücken oder Tunnel noch fehlen, so dass dort der Verkehr aus beiden Richtungen über eine Fahrbahn fließen muss. Wie beschrieben ohne optische Trennung der Fahrstreifen. Schilder gibt es keine, jedoch hin und wieder Aussparungen in der Betonmauer, die es ermöglichen, Fahrbahnseiten zu wechseln. Wann jedoch von der einen auf die andere Seite gewechselt werden muss, wird der Einschätzung

des Fahrers überlassen. Fehleinschätzungen führen zu einem (hoffentlich) rechtzeitigen abrupten Stopp vor einem noch nicht überbrückten Flussbett, vor Erdhaufen, riesigen Löchern oder dem unspektakulären unerwarteten Ende der Fahrspur. Immerhin ist an einigen besonders gefährlichen Stellen ein Sandhaufen als Warnung mitten auf die Fahrbahn gekippt (Schwer Verunglückte werden mitsamt ihrem Fahrzeug unter einem Haufen Sand begraben, um sich Arbeit zu sparen und den Motingeruch einzudämmen. Ich lasse meiner Phantasie freien Lauf ...). Die meiste Zeit teilt sich der gesamte Verkehr aus beiden Richtungen wie Lastwagen, Autos, Baustellenfahrzeuge, Kühe, Fußgänger, Rikschafahrer, Hühner, Mopedfahrer und viele mehr eine Straßenseite, und unser Fahrer ist hochkonzentriert damit beschäftigt, mit etwa einhundert Stundenkilometern und Dauerhupe Hindernisse zu umfahren und dem entgegenkommenden Verkehr auszuweichen oder diesen zum Ausweichen zu zwingen. Den einzigen Unfall, einen Auffahrunfall, hatten wir übrigens nicht auf dieser Strecke, sondern – wie schon kurz berichtet – im frühmorgendlichen Totalstau auf der Hauptstraße durch Bangalore.

Masala dosa **(Pfannkuchen mit würziger Kartoffelfüllung)**

175 g Reis
100 g Linsen
1 Chilischote
½ TL brauner Zucker
½ TL Salz
½ TL Öl
10 Kartoffeln
4 TL Kokosraspel
1 Chilischote
3 TL Ingwer
2 TL Kreuzkümmel
2 TL schwarze Senfkörner
1½ TL Kurkuma
2 TL Koriander
2 TL Salz

Reis und Linsen in getrennten Schüsseln über Nacht einweichen, waschen, abtropfen lassen und nacheinander mit einem elektrischen Mixer pürieren; und gerade so viel Wasser zufügen, dass ein feiner Brei entsteht.

Die beiden Pürees in einer großen Schüssel mit der kleingehackten Chili, braunem Zucker und Salz vermischen. Den Teig durchrühren, die Schüssel bedeckt 2 Stunden ruhen lassen. Pfanne auf mittlerer Temperatur mit Öl vorwärmen, den Teig nochmals durchschlagen, er sollte möglichst flüssig sein. Dosas wie Pfannkuchen backen.

Füllung: Kartoffeln weich kochen, schälen, grob zerstampfen. Kokosraspel, gehackte Chilischote, frisch geriebenen Ingwer und ein paar Tropfen Wasser zu einem Brei verreiben. In einem Topf das Öl erhitzen, Kreuzkümmel und schwarze Senfkörner unter ständigem Rühren rösten. Wenn die Senfkörner anfangen zu springen, den Brei hinzugeben. Nach einer Minute Kurkuma und die Kartoffeln, Koriander und Salz hinzufügen. 5 Minuten unter Rühren braten, dann das Ganze zur Seite stellen. Dosas mit dem Brei füllen und nochmals kurz anbraten. Masala dosa mit frischem Tomatensalat servieren.

Bemerkenswert, vor allem als Test auf die Robustheit des eigenen Magens, ist die traditionsreiche indische Raststätte **Kamat Lokaruchi** auf halbem Weg nach Mysore. Dort ist es so voll, dass wir erst einmal warten müssen. Etwa fünf offene Holzhütten gruppieren sich um den schmutzigen Küchenbau, in dem die Speisen offen zubereitet werden. In einer alten verbeulten Blechwanne wird das Geschirr gewaschen. Wann das Waschwasser das letzte Mal ausgetauscht worden war, ist vollkommen unmöglich zu erkennen. Auf jeden Fall schon vor einiger Zeit und definitiv nicht heute. Überall tummeln sich Mücken und Fliegen, und wie die anderen hier überall herumkrabbelnden Insekten heißen, will ich gar nicht wissen. Ich nehme mir vor, hier besonders vorsichtig zu sein. Die Wartezeit vertreibe ich mir an einem nahegelegenen Verkaufsstand, in dem von zwei älteren Indern verschiedenartige Holz- und Tonfiguren angeboten werden. Ein ideales Mitbringsel! Zwar versucht Subrahmanya mich zu überzeugen, dass ich nicht unbedingt hier einkaufen müsse, da wir in Mysore noch viel mehr und viel größere Souvenirgeschäfte besuchen könnten, mit viel größerer Auswahl und qualitativ höherwertigen Produkten, aber ich greife dennoch zu. Im Nachhinein war ich doch froh, hier gekauft zu haben, denn die Geschäfte in Mysore waren ausnahmslos staatliche Verkaufsstellen, die, ganz ähnlich den „Friendship Stores“ in China, zwar einige schöne Artikel, aber zu vollkommen überhöhten Preisen anboten. Selbst am Flughafen ist es günstiger. Außerdem wollten sich die dortigen Verkäufer nicht auf das von mir besonders geliebte Verhandeln einlassen.

Ich interessiere mich für eine Figur mit Elefantenkopf, **Lord Ganesha**, der mit einem, mit drei oder mit fünf Köpfen zu haben ist. Subrahmanya beteuert, dass der dreiköpfige Ganesh „no good“ ist, er empfiehlt entweder eine Figur mit einem Kopf oder mit fünf, und liefert dazu folgende kurze Begründung:

Ganesh ist einer der bekanntesten Götter, Sohn von Shiva und Parvati. Eines Tages, als Shiva unterwegs war, wollte seine Mutter Parvati ein Bad nehmen, hatte jedoch keinerlei Personal, das sie während dieser Zeit beschützen konnte und Fremde vom Betreten des Hauses hätte abhalten können. Deshalb schuf sie Ganesh und trug ihm auf, niemanden in das Haus zu lassen. Einige Zeit später, als Shiva heimkehrte, traf er an der Haustür auf Ganesh, der das Haus bewachte und ihn nicht passieren ließ. Shiva

wurde ärgerlich und argumentierte, er sei der Herr des Hauses und Mann von Parvati und verlangte, das Haus sofort betreten zu dürfen. Ganesh, der seinen Vater nicht kannte, lehnte ab. Es gab einen furchterlichen Kampf, in dem Shiva sein Schwert zückte und Ganeshs Kopf abhieb. In diesem Moment trat Parvati vor die Tür und sah Ganesh leblos am Boden liegen, nun wurde sie traurig und ärgerlich. Leider konnte der Kopf nicht wieder gefunden werden, deshalb rief Shiva Brahma an, der empfahl, den Kopf durch den des ersten Lebewesens zu ersetzen, das in Richtung Norden gefunden werden würde. Shiva sandte seine Truppen aus, um dieses Lebewesen zu finden, und das erste, auf das sie stießen, war ein schlafender Elefant. Dessen Kopf setzten sie Ganesh auf, und er erwachte wieder zum Leben.

Darum also das heutige Aussehen von Ganesh. Die Figur mit fünf Köpfen symbolisiere zusätzlich zum momentanen Standort die vier Himmelsrichtungen, drei Köpfe hätten, mythologisch betrachtet, keinerlei Bedeutung. Heute sei Ganesh als Gott des Glücks und gegen die Vergesslichkeit anzubeten. Beides passt mir gut, und so entscheide ich mich für zwei einköpfige Skulpturen.

Endlich wird uns ein Sitzplatz zugewiesen. Die Speisen werden gereicht. Vorsichtig probiere ich die von den indischen Kollegen empfohlenen Snacks: **Kotte Kadubu**, ein dampfnudelgroßer Kloss aus Reis- und Linsenmehl im Bananenblatt mit verschiedenen Dips (von scharf – wie **Chutney** aus Kokos – bis einfach unglaublich scharf – wie **Sambar**). Meine Zunge brennt. Erst im Nachgang wird mir erklärt, dass Kotte Kadubu auch einfach in Zucker gedippt werden kann. Das hätte ich vorher wissen sollen. Dazu ein unvergesslicher Kaffee, so zäh wie frisches Silikon und so stark wie schwarz. Schon beim Riechen daran habe ich ausreichend Koffein zum Wachbleiben für die mehrstündige Weiterfahrt inhaliert. Geschmacklich ist er eher bescheiden. Mit Mühe schaffe ich etwas mehr als eine halbe Tasse.

Ursprünglich sollte genau an dieser Stelle das Rezept von Kotte Kadubu stehen. Doch das Besorgen der Zutaten erweist sich als äußerst schwierig: Woher bekomme ich in Deutschland ein frisches Blatt einer Bananenpalme? Subrahmanya empfiehlt die einfachere Variante **Idli**, doch auch dieses Rezept ist noch sehr anspruchsvoll: Reis am Vortag kochen, trocknen, zermahlen, dieselbe Prozedur mit **Blackgram pulses**,

einer besonderen Linsenart. Ich bekomme zahllose Rezeptvorschläge vom indischen Team, teils seit Generationen überliefert, aber immer mit immensem Aufwand und mit in Deutschland kaum erhältlichen Ingredienzen. Im Austausch gegen Zuckerhüte und feuerzungenbowlungeeigneten Rum erhalte ich sogar einen „Idli Maker“, einen Spezialeinsatz für den Schnellkochtopf für die Idliproduktion. Als Alternativempfehlung gibt es die in vielen Asialäden erhältliche Fertigbackmischung „Gits Idli Mix“, die ich sofort probiere, die aber geschmacklich weit hinter dem Original zurückbleibt. Deshalb hier nur die Anmerkung, dass die im Kamat Lokaruchi servierten Kotte Kadubu wunderbar schmecken und Sie diese unbedingt probieren sollten, wenn Sie dort einmal vorbeikommen.

Glücklich erreichen wir die alte Kaiserstadt **Mysore** – unter der **Wodeyar Dynastie** Hauptstadt des Staates Karnataka – zu einem kurzen Mittagsstopp und fahren dann weitere vier Stunden durch den indischen Dschungel zum Camp, weitab der Zivilisation. Die Straße ist mittlerweile ein schlechter, vom Regen ausgewaschener ungeteeter schmaler einspuriger Feldweg. Sporadisch durchqueren wir armselige Lehmhütendörfer und beobachten dort Bauern, die ihre Felder von Hand hacken und von denen nur wenige etwas fortschrittlicher mit Ochse und Pflug arbeiten. Was für ein Kontrast zu Bangalores „Electronic City“!

Mutter Paneer (Vegetarisches Curry mit Bohnen und Käse)

3 EL Öl
2 Zwiebeln
1½ TL Kreuzkümmel
¼ TL Kurkuma
1 Zimtstange
3 Nelken
3 Pfefferkörner
1 TL gemahlenen
Ingwer
1 Knoblauchzehe
3 TL Ketchup
4 TL Joghurt
500 g Bohnen
250 g Schafskäse
Masala
Koriander

Öl erhitzen, gehackte Zwiebeln, Kreuzkümmel, Kurkuma, Zimtstange, Nelken und Pfefferkörner kurz anbraten. Gemahlenen Ingwer und gepressten Knoblauch hinzufügen. Mit Ketchup cremig köcheln. Mit Salz und Joghurt verrühren, dann gekochte Bohnen und gewürfelten Schafskäse hinzufügen. Mit Masala und Koriander abschmecken.

Mit Reis servieren.

Einfach auch in großen Mengen zuzubereiten und sehr schmackhaft, wenn auch optisch etwas gewöhnungsbedürftig. Kann auch gut ein bis zwei Tage zuvor vorbereitet werden.

Irgendwann sind wir da. Mitten im Bambusnirgendwo. Unsere Hütte mitten unter riesigen Bambusstauden: Ein quadratischer Raum, typischer Kolonialstil, ganz aus Holz, keine Klimaanlage, statt Fenster nur eine Öffnung mit Fliegengitter, aber sehr sauber. Und jedes Zimmer luxuriös mit eigenem Bad. Mein Mobiltelefon zeigt hier am Ende der Welt erstaunlicherweise eine Netzabdeckung von hundert Prozent – ich

kann sogar zwischen mehreren Netzen auswählen. Den Sendemast finde ich wenig später mitten im Camp. Also kann ich auch von hier aus bequem auf meine E-Mails zugreifen. Genau das habe ich mir sehnlichst gewünscht. Hatte ich doch ursprünglich befürchtet, hier einfach nur Ruhe zu haben. Die aufstrebende IT-Nation lässt grüßen, denn auch vor diesem abgelegenen Gebiet macht der Fortschritt in Indien keinen Halt. Wie gewohnt gibt es auch hier die kostenlosen Unterkünfte für die Chauffeure, in denen unsere Fahrer die Nacht verbringen.

Mein Bedenken, ob es hier gefährliche oder gar giftige Schlangen gäbe – dann würde ich nämlich meine Sandalen gegen festes Schuhwerk tauschen – wird von den indischen Kollegen mit einem lächelnden „Aber nein – hier doch nicht!“ beantwortet. Nach meinen Erfahrungen mit indischen Antworten und dem Wissen um das Bemühen der indischen Gastgeber, ihren Gast sich stets vollkommen wohl und sicher fühlen zu lassen, entscheide ich mich, wie sich später herausstellen sollte vollkommen richtig, trotzdem für das feste Schuhwerk. Als ich einem unserer „Guides“ dieselbe Frage stelle, zählt er minutenlang alle hier heimischen, als äußerst gefährlich geltenden Schlangen auf, von denen ich mir immerhin Kobras und Pythons merken kann. Ich werde hier also nicht freiwillig durch das Unterholz spazieren.

Den Abend verbringen wir grillend vor einer Holzhütte in der Nähe eines Stausees, immer in der Hoffnung, dass die dort beheimateten Krokodile um diese Uhrzeit schlafen. Dazu genießen wir ein von uns aus Deutschland eingeschmuggeltes Bierfässchen Kölsch, das, weil für sie unbekannt, unsere Inder besonders begeistert. Dazu gibt es indische Snacks wie Erdnüsse mit Masala Chai.

Erkenntnis des Tages: Indien ist gefährlich.

Donnerstag, 18. Mai 2006

Am nächsten Morgen um sechs Uhr stehen wir vor dem Jeep, der uns in und durch den morgendlichen Park bringen soll. Heute ist selbst Hajo rechtzeitig aus dem Bett gekommen, dafür fehlen zwei der Inder – eventuell haben sie sich zu sehr an unserem Bier erfreut. Aber dafür werden sie auch vom Team persönlich geweckt. So früh sei gut zum Beobachten der Tiere, später am Tage würde man kaum noch welche erblicken.

Hoffentlich wissen das auch die Tiere. Denn im ständigen Bemühen der Inder, ihren Kunden möglichst viel zu bieten und sie rund um die Uhr zu unterhalten, wird deren Schlafbedürfnis oft einfach vergessen. Ich bin wahnsinnig müde. In halblebendigem Zustand sitzen wir endlich alle in einem klapprigen Jeep, der „Guide“ dreht den Zündschlüssel, es raucht und kracht, gibt einen Schlag, riecht verschmort und irgendetwas fällt auf den Boden. Der Fahrer, ein „Oh no!“ fluchend, steigt aus dem Wagen, schaut unter den Jeep, und dort liegt tatsächlich ein schuhkartongroßes Teil des Motors auf dem Boden. Alle steigen aus. Können wir wieder ins Bett? „Nicht nötig, das ist gleich wieder repariert. Ich schraube das wieder an.“ Misstrauisch bewerten wir den potenziellen Wahrheitsgehalt dieser Aussage und die möglichen Erfolgsaussichten. Wie gut, dass das hier im Camp und nicht mitten im Dschungel passiert ist. Die Tiger hätte das wahrscheinlich gefreut. Einer unserer indischen Kollegen fragt nach einem Ersatzfährer, aber dies sei das einzige Fahrzeug hier.

Nach einer halben Stunde ist der Jeep tatsächlich wieder fahrbereit. Die zwei Inder, die so rüde vom Team geweckt worden waren, schauen besonders mürrisch, denn die Wartezeit hätten sie lieber schlafend überbrückt. Wir bewegen uns auf einem Waldweg – die Betonung liegt eindeutig mehr auf Wald als auf Weg – immer tiefer in den Dschungel. Ich sehe kein einziges Tier. Der Dieselmotor übertönt auch das Vogelgezwitscher, das ich zumindest vermute. Nach einer halben Stunde halte ich den Park für einen Flop, wurde doch schon von Anfang an erklärt, es sei sehr schwierig, tatsächlich einem Tiger zu begegnen. Wahrscheinlich gibt es hier gar keine. Deshalb auch die Fotoausstellung an der Rezeption. Irgendwann sehe ich in weiter Ferne am Waldrand einen Axischirsch mit weißen Punkten, der deswegen auch „White Spotted Deer“ genannt wird. Die gibt es bei mir zuhause auch, die Begeisterung hält sich deshalb sehr in Grenzen. Dann, hinter der nächsten Baumgruppe, eine Axischirsch-Familie: Zwei große und zwei kleine. Und dann immer mehr. Hunderte. Tausende. Überall. Bald sind es mehr Rehe als Bäume, die mich gelangweilt grasfressend anschauen. Viele stehen mitten auf dem Weg und lassen sich kaum zum Räumen der Fahrspur bewegen. Angeblich frisst jeder Tiger pro Woche ein Reh. Die Anzahl der Rehe ist für mich wieder ein Beweis, dass es in dem Park keine Tiger gibt. Endlich zeigt sich ein Affe – aber nur so kurz, dass ich die Fotokamera gerade in die richtige Richtung lenken kann, und verschwindet wieder im Dickicht, lange bevor ich den Auslöser drücke. Jetzt habe ich immer-

hin mehrere schöne Bilder von indischen Baumwipfeln. Die nächste Zeit sehe ich wieder unzählige Axishirsche. Große Familien und Einzelgänger. Schlafende und Fressende. Stehende und Liegende. Gelangweilte und Interessierte. Vielleicht fahren wir auch nur im Kreis? Der Dschungel sieht nämlich überall gleich aus. Eine Waldwegkreuzung gleicht der anderen. Dazwischen stets meterhohe Bambusstauden. Immerhin begreife ich nun, wo der Ausspruch „oh my dear“ geboren wurde: Er hieß ursprünglich „oh my deer“ und kommt aus dem Munde englischer Großwildjäger im indischen Dschungel. Endlich zeigen sich auch andere: Eine Elefantenfamilie (gestern seien hier über 300 gewesen), mehrere Büffel und Krokodile, die wir in einem **Coracle**, einer runden, selbstgebastelten überdimensionalen mit Plastikbahnen abgedichteten wackeligen Bambusuntertasse, mit der wir über einen See rudern, auch aus der Nähe erblicken.

Plötzlich bleibt der Reiseleiter stehen und zeigt auf ein paar halb vertrocknete Büsche mit wenigen Blättern direkt am Wegesrand. „Da – ein Elefant!“. Ich versuche meine eingestaubten Augen zu fokussieren. Und tatsächlich. Keine drei Meter neben mir knabbert eine kleine Horde Elefanten genüsslich an den Büschen und ist doch kaum zu sehen. Dann ein unscheinbares Geschrei irgendwo in den Bäumen. Angeblich sei dies der Warnruf eines Äffchens, der den anderen Dschungelbewohnern das Nahen eines Tigers ankündigt. Tatsächlich rauschen dutzende Axishirsche an uns vorbei, ebenso einige Büffel. Dann noch einmal der Warnschrei. Tiere sind nun keine mehr zu sehen. Es ist plötzlich totenstill. Der Führer starrt angespannt auf einen Bambusbusch. Es ist nichts zu sehen, nicht einmal mehr Axishirsche, und ich bin mir nicht mehr so sicher, ob ich tatsächlich einem Tiger so nahe sein will. Ob der wohl in einen offenen Jeep springen kann? Trotz langen Wartens haben wir übrigens keinen einzigen Tiger erblickt. Der einzige, den ich am Abend sehen sollte, stand ausgestopft in einer Glasvitrine in einem Restaurant.

Der Wagen hat wider Erwarten bis zur Rückkehr ins Camp gehalten. Zum Abschluss noch ein schnelles Frühstück (gewürztes Fladenbrot, scharfe Nudeln, frische Milch, Reis mit Curry, und gottlob für westliche Touristen auch Toast mit Marmelade, auf den ich mich beschränke), so dass wir rechtzeitig in Mysore sind, wo sich das Trainingszentrum unseres Lieferanten befindet. Und das müssen wir unbedingt besichtigen, da wir die Ausbildung und das Können der Entwickler unseres Zulieferers mittlerweile schon mehrfach in Frage gestellt hatten.

Der Mysore-Campus unseres Gastgebers sprengt jede Vorstellungskraft. Eine grüne Oase mit säuberlichst gepflegten Gartenanlagen, verspiegelten Glaspalästen und Marmorfassaden. Allein die knapp 3.000 Unterkünfte, die von den Auszubildenden für jeweils drei Monate bewohnt werden, sind eine kleine Stadt für sich. Die Unterkünfte bestehen aus Appartements für je zwei Personen, untergebracht in kleinen Häusern mit je vier Einheiten. Zentrum des Campus ist die monumentale Bibliothek mit einer überdimensionalen Treppe zum Eingang, die die spanische Treppe in Rom in den Schatten stellt. Mit 20.000 Quadratmetern bietet die Bibliothek alles, was man sich für ein Studium nur wünschen kann. In vielfacher Ausführung. Die Vorlesungssäle sind auf mehr als 20 Gebäude verteilt, mit Sitzplätzen für bis zu zweihundert Studenten pro Saal. Damit auch in der hintersten Reihe nichts verpasst wird, wird die Vorlesung live aufgenommen und simultan auf mehrere Bildschirme projiziert. Neben fachlichen Kursen gibt es unter anderem Schulungen über Sitten, Kulturen, Sprachen, Einwohner aller Länder, aus denen potenzielle Kunden kommen.

In der Freizeit – die laut Campus-Ordnung nicht vor 17 Uhr beginnt – tummeln sich die Studenten im firmeneigenen Schwimmbad, bummeln im Campus-Einkaufszentrum, vergnügen sich auf den (übrigens aus Deutschland stammenden) Kegelbahnen, klettern in der fünfzehn Meter hohen Kletterwand, schwitzen im Fitnesscenter, rennen auf den Tennisplätzen oder amüsieren sich in den gerade neu eröffneten Kinos mit mehr als 1.500 Sitzplätzen. Alles auf dem Firmengelände und exklusiv für Mitarbeiter. Das steht in leichtem Kontrast zu den eher armseligen notdürftig mit Plastikbahnen geflickten Behausungen aus Holzresten direkt vor den Toren des Unternehmens. Hier lagern gigantische Summen an Offshoring-Gewinnen. Ich rechne mir aus, wie viele Jobs bei uns das wohl sind. Wohl mehrere.

Immerhin lautet der Auftrag für den Campus, pro Quartal 3.000 Neuzugänge zu schulen und fit für das Outsourcing-Geschäft zu machen. Diese werden aus knapp 80.000 Bewerbungen pro Woche ausgewählt. Ich frage zweimal nach, habe die Zahl aber tatsächlich nicht falsch verstanden. Mit meiner bisherigen Indiienerfahrung übersetze ich es dennoch lieber mit „sehr viele“ statt einer konkreten Zahl. Wenn ich das mit den ein bis zwei Bewerbungen vergleiche, die ich erhalte, wenn eine Position in meinem Team ausgeschrieben wird. Und über den Inhalt der Bewerbungen, die mich erreichen, möchte ich mich lieber gar nicht äußern.

Schon länger habe ich die Vermutung, dass die Hierarchie unseres Lieferanten nicht ganz so flach ist wie unsere, und bei ihm des weiteren eine sehr strikte Aufgabenteilung herrscht. Manchmal vielleicht etwas zu strikt. Und so ergibt es sich zwangsläufig, dass wir darüber ein paar Worte wechseln. Und ich staune, denn die indische Hierarchie ist fast doppelt so hoch wie unsere: Der **Software Engineer Trainee** ist derjenige, der erst vor kurzem die Hochschule abgeschlossen hat und noch nicht ohne Aufsicht programmieren darf. Er arbeitet dem **Software Engineer** zu, der schon einige Erfahrung in Projekten gesammelt hat. Der **Programmer Analyst** definiert die Aufgabenhäppchen für diese zwei untersten Hierarchiestufen, darüber steht der **Technical Architect**, der das Aussehen eines Systems definiert und auf gleicher Ebene mit dem **Project Manager** liegt. Der **Senior Technical Analyst** betreut, ebenso wie der **Senior Project Manager**, mehrere Projekte parallel. Beide berichten an den **Group Project Manager**, der wiederum dem **Delivery Manager** zuarbeitet, der letztendlich für die Auslieferung eines Produktes verantwortlich ist. Darüber rangiert der **Associated Vice President**, knapp unter dem **Vice President**, der schließlich dem **Chief Technical Officer (CTO)** untergeordnet ist. Macht zehn Stufen. Zum Vergleich: Bei uns sind es vom gemeinen Entwickler bis zum CTO insgesamt fünf Stufen – für die indischen Abstufungen finde ich nicht einmal passende Übersetzungen. Wie sollte ich nun erkennen, welche Entscheidungen auf welcher Ebene in Indien getroffen werden können oder dürfen? Denn allzu oft werde ich mit Antworten wie „Oh, das weiß ich nicht“, „Das kann/darf ich nicht“, „Das weiß nur X“ abgespeist, wobei X meist die nächsthöhere Hierarchiestufe bezeichnet. Ich werde mich zukünftig im Zweifel an die höchste mir zugängliche Hierarchiestufe wenden.

Erkenntnis des Tages: Indische Hierarchien sind hoch.

Um die Präsentationen, die wir den ganzen Tag bekommen sollten, abzurunden, wurde ich gebeten, doch einen kurzen Vortrag über ein Thema meiner Wahl – eventuell etwas Technisches – vorzubereiten. Kein Problem – dachte ich, und hatte einen Stapel Folien eines aktuellen Themas mitgebracht. Termin ist heute um 14 Uhr. Irgendwann zwischen den Präsentationen würden sich schon ein paar Minuten finden, um mit dem indischen Team das Thema zu diskutieren. Schon lange vor 14 Uhr werden meine Gastgeber, selbst der dortige Bereichsleiter, sehr nervös.

Ich wundere mich. So furchterregend ist meine Präsentation nun wirklich nicht. Der Vortrag sei in einem anderen Gebäude, da noch einige weitere Zuhörer eingeladen worden seien. Unser momentaner Besprechungsraum bietet reichlich Raum für fast dreißig Personen. Aber bitte. Wir werden mit einem Golfkart vom Besprechungszentrum abgeholt und zu einem der Trainingsgebäude gefahren. Dort werden wir sogleich von einem fünfköpfigen Organisationskomitee empfangen, das mich in einen vollkommen überfüllten Vorlesungssaal mit mehr als zweihundert Zuhörern führt. An einer Seitenwand befinden sich acht große Monitore, die die ebenfalls überfüllten Vorlesungssäle an anderen Firmenstandorten zeigen, zu denen mein Vortrag live übertragen wird. Zu den Standorten ohne Videokonferenzeinrichtung gibt es als Ersatzlösung einen Webcast, so dass die Mitarbeiter von ihrem Arbeitsplatz aus dem Geschehen folgen können. Der Bereichsleiter eröffnet den Vortrag und drückt mir das Mikrofon in die Hand. 20 Minuten Vortrag, dann 20 Minuten Fragen, viele auch von den per Videoübertragung zugeschalteten Standorten. Hätte ich den Umfang dieser Veranstaltung geahnt, hätte ich doch ein wenig mehr Material mitgebracht. Trotzdem Applaus. Hoffentlich wurde mein Englisch überhaupt verstanden. Das war dann wohl mein bisher größtes Auditorium. Wenn ich dieses Interesse mit den Besucherzahlen unserer firmeninternen Fortbildungsreihe vergleiche ...

Erkenntnis des Tages: Inder sind wild auf Neues und lernen begeistert.

Nach dem Vortrag fängt es leicht zu tröpfeln an. Vollkommen untypisch für diese Jahreszeit, wie mir die Gastgeber versichern. Die Wolken werden sich gleich verziehen. Es beginnt zu regnen. Wir schaffen es noch bis zum Auto und wollen los, denn bis Bangalore sind es noch etliche Stunden Fahrt. Und dort haben wir morgen noch einen langen Tag vor uns: Geplant sind fast zehn Stunden Besprechungen. Dann wird es dunkel: Statt sich zu verziehen haben die Wolken sich rasant verdichtet. Den Campus können wir schon nicht mehr verlassen, denn nun erlebe ich das Schauspiel eines monsunartigen Regenschauers, der, wie schon erwähnt, für diese Jahreszeit vollkommen untypisch ist – wie die indischen Kollegen immer noch beteuern –, aber ein Regen kann auch nicht alles wissen. Innerhalb von Minuten steht das Wasser etwa kniehoch auf der Straße. Die Sicht beträgt kaum mehr als zwanzig Meter. Hoffentlich wird unser Auto nicht weggeschwemmt. Ich höre nur noch

einen Donner nach dem anderen, die andauernden Blitze erhellen die Szene nur unwesentlich. Der Sturm wirft alles um, was nicht wirklich fest ist. Am Sonnenschirm vor dem Ausgang, den wir gerade passieren wollten, hängen drei Wachbeamte und versuchen zu verhindern, dass dieser wegfliegt – zum Zusammenklappen war keine Zeit geblieben. Ein klatschnasser Pförtner sammelt unsere Gästerausweise ein, kann das Tor des Wetters wegen jedoch nicht öffnen. Wir warten. Nach zehn Minuten öffnet sich das Tor und wir fahren beziehungsweise schwimmen in Richtung Stadtzentrum. Ich beschließe, mir beim nächsten Besuch ein Amphibienfahrzeug zu mieten. Es schüttet immer noch, überall liegen umgeknickte Bäume, abgeschlagene Äste, Straßen haben sich in reißende Bäche verwandelt. An den überdachten Bushaltestellen stapeln sich Menschenmassen, die alle vergeblich versuchen, zumindest ein wenig trocken zu bleiben. Auf den berühmten Maharajapalast **Amba Vilas**, dessen Besichtigung wir auf dem Rückweg eingeplant hatten, werfen wir im strömenden Regen aus dem fahrenden Auto heraus nur einen flüchtigen Blick. Ich fürchte, von umfallenden Bäumen erschlagen zu werden, denn diese haben – für jeden sichtbar – schon einige Fahrzeuge erlegt. Irgendwie schaffen wir es bis Bangalore. Zusätzlich zu den schon geschilderten Straßenbedingungen auf dem Hinweg müssen wir diesmal auch gegen Regen, Dunkelheit, Müdigkeit und umgestürzte Bäume kämpfen. Ich schrecke jedoch nur einmal aus meinem Sitz hoch, als ich sehe, wie ein torkelnder Fußgänger in unseren Wagen hineinspringt und das Fahrzeug nur um wenige Zentimeter verfehlt. Allerdings erreichen wir das Hotel erst gegen zwei Uhr früh. Es bleiben noch fünf Stunden bis zur morgendlichen Abholung.

Gajjar Halwa (Karottensüßspeise)

250 g Karotten

2 TL Butter

100 ml Sahne

50 g Palmzucker

2 EL Kokosflocken

1 EL Mandelstifte

1 Msp. Kardamom

Rosenwasser

Mandelblättchen

Die Karotten waschen und reiben. In einer Pfanne 1 TL Butter erhitzen, Karotten, Sahne und Palmzucker dazugeben und bei kleiner Hitze 20 Minuten zugedeckt köcheln lassen. Dann Kokosflocken, Mandelstifte und gemahlenen Kardamom darunter rühren und weitere 20-30 Minuten kochen.

Mit einigen Tropfen Rosenwasser und 1 TL Butter abschmecken und mit Mandelblättchen bestreut servieren.

Kann kalt oder warm gegessen werden.

Freitag, 19. Mai 2006

Die Abendmahlzeit am Vortag ist Hajo nicht so gut bekommen. Er steht zwar pünktlich am Hotelausgang, sieht jedoch sehr mitgenommen aus. Tief eingefallene Augen mit nicht mehr ganz zeitgemäßen dunklen Ringen geschmückt. Ziemlich blass. Nicht rasiert. Mühsam versucht er, sich gerade zu halten. Auf das Frühstück habe er verzichtet, die ganze Nacht nicht geschlafen, sondern auf der Toilette verbracht. Vor allem ärgert er sich darüber, das „Schälen-, Kochen-, Lassen“-Gebot nicht befolgt zu haben. Und so schleppt er sich durch den ganzen Tag, regelmäßig schwarzen Tee schlürfend. Von mir bekommt er eine Tablette, die die Diarrhoe binnen Minuten in eine Verstopfung umwandelt. Er wird noch ein ganzes Wochenende schlafend verbringen, um sich halbwegs zu erholen.

Den ganzen Tag sind wir auf dem Campus und können wieder einiges lernen: Wie finde ich Lösungen auf Probleme, die schon vor mir ein Mitarbeiter gelöst hat? In einer Wissensdatenbank. Auch viele Firmen in Deutschland haben eine Wissensdatenbank, in der Mitarbeiter Tipps und „Best Practices“ hinterlegen können. Leider sind aus meiner Erfahrung diese Datenbanken meist schlecht gepflegt und unstrukturiert, gewünschte Informationen werden nicht gefunden und interessante Neuigkeiten erst gar nicht in der Datenbank eingetragen. Denn in der Regel gibt es keine Belohnung oder Anerkennung für diejenigen, die sich die Mühe machen, Informationen aufzubereiten. Ganz im Gegenteil gilt oft: Wissen ist Macht, und es wird versucht, davon so wenig wie möglich abzugeben. Nicht so bei unseren Gastgebern. Auch dort gibt es eine firmenweit zugängliche handelsübliche Wissensdatenbank. Um die Mitarbeiter zu motivieren, dort auch aktiv mitzuarbeiten, wird die Anzahl der eingestellten Artikel in die jährliche Leistungsbeurteilung mit einbezogen. Damit andererseits niemand in die Versuchung gerät, eine große Anzahl an belanglosen Meldungen einzustellen (eine spontane Idee von mir, um eine richtig gute Bewertung zu bekommen), gibt es eine Kontrollinstanz, die jeden Artikel vor dem Erscheinen in der Datenbank auf Werthaltigkeit überprüft. Weiterhin können auch die Leser des Artikels bewerten, wie nützlich beziehungsweise wertvoll dieser für sie ist. Und derjenige, der die meisten als gut bewerteten Informationen einstellt, wird Jahressieger. Wieder eine nette Idee.

Das per Internet verfügbare Projektübersichtswerkzeug, von dem ich während der Firmenauswahlphase so begeistert war und dessen Einsatz ich bei den bisherigen Projekten stets gefordert, aber nur in einer Minimalausbaustufe erhalten hatte, ist leider aus dem Lieferantenportfolio verschwunden. Mangelndes Kundeninteresse, wie Vishal erklärt. Zwar seien alle Kunden bei der Vorführung des Tools stets hellauf begeistert, forderten den Einsatz desselben in ihren Projekten, und würden dann jedoch keinen Blick mehr darauf werfen, wie die Zugriffszahlen der Webseiten belegen würden. Schade. Lag das vielleicht auch daran, dass die bereitgestellte Version der Software viel weniger Funktionen aufwies als die ursprünglich vorgeführte? Und ich hatte mich schon gewundert, warum sich der Lieferant plötzlich so schwer tat, aktuelle Informationen über diesen Kanal bereitzustellen. Trotzdem würden natürlich weiterhin alle vereinbarten Qualitätsparameter überwacht und die Grenzwerte eingehalten. Was zugegebenermaßen stimmte.

Abends können wir uns vor dem Abschlussessen noch kurz im firmeneigenen Wohnheim – ähnlich einem 5-Sterne-Hotel – frisch machen. Auf dem Weg zum Eingang entdecke ich hellgrüne fast kaninchengroße Riesenfrösche, die (noch) fröhlich auf allen Wegen hin- und herhüpfen. Entsetzt sehe ich, wie Torsten fast auf eines dieser Lebewesen tritt, denn es wird langsam dunkel und die Frösche, die nur noch schwer zu erkennen sind, hüpfen zielgerichtet jedem Vorbeikommenden direkt unter die Füße. Zurücktretend rufe ich Torsten eine Warnung zu, beende meinen Schritt ungewohnt weich und flutschig und sehe bestürzt einen erschüttert dreinblickenden halben Riesenfrosch unter meinem Schuh hervorlügen. Ich ziehe das Bein sofort zurück, der Frosch schleppt sich mühsam in die nächste Wiese, und ich hoffe, ihn nur leicht gestreift zu haben. Noch am Abend entschuldige ich mich bei Vishal dafür, dass ich einen der firmeneigenen Amphibien womöglich schwer verletzt habe.

Mich beschäftigt immer noch die Frage, wie ich ein Offshore-Team mit ausschließlich erfahrenen Entwicklern bekomme. Denn das, und nur das, möchte ich als Kunde haben. Vor allem nach den bisherigen Erfahrungen. Die Antwort scheint einfach: In Indien gar nicht. Nicht, weil die indischen Outsourcer nicht wollen. Der Kunde ist schließlich König und bekommt (fast) immer alles, was er sich wünscht. Das Problem ist, dass es gar nicht genügend „freie“ erfahrene Entwickler gibt, aus denen die Teams zusammengestellt werden könnten. Bei dem rasanten Wachstum und mehreren hundert oder tausend neuen Mitarbeitern pro Monat werden alle erfahrenen Kräfte benötigt, um die Neuankömmlinge zu schulen und zu betreuen. Gute Entwickler steigen sehr schnell auf oder machen sich mit einer eigenen Firma selbständig. Daher sieht das typische Offshoring-Modell vor, dass ein bis zwei erfahrene „Senior Technical Analysts“ ein Heer von unerfahrenen Entwicklern leiten. Leider wird dies in den Marketing- und Verkaufspräsentationen meist nicht erwähnt – aber wer interessiert sich schon für solche Details? Denn nur mit einer soliden Mischung rechnet sich für die meisten Anbieter das Geschäft mit dem Offshoring. Damit wird der Vergleich „für die Kosten eines Deutschen bekomme ich fünf Inder“ äußerst wackelig. Immerhin hat sich mein Lieferant – zumindest für dieses letzte Projekt des Piloten – dazu bereit erklärt, ausschließlich erfahrene Kräfte einzusetzen. Und das war nicht einfach, er benötigte die Zustimmung der Geschäftsführung und die Aussicht auf ein hinreichend großes Auftragsvolumen, welches ich nach

gelingenem Abschluss in Aussicht stellte. Aber auch mit dem unguuten Gefühl, danach wieder ein „gut gemischtes“ Team zu bekommen.

Kein Thema für das gemeinsame Abendessen parat? Smalltalk gefragt? Ungemütliche Diskussionspause während dem Dinner? Bei **Cricket** geht jedem Inder das Herz auf. Wenn sich mir die genauen Spielregeln dieser Sportart selbst nach mehrjähriger Zusammenarbeit und vielfachen Erklärungsversuchen noch immer nicht vollends erschlossen haben, so kann mit diesem Thema trotzdem jede Pause spielend überbrückt werden. Im entferntesten Sinne handelt es sich um eine Art Baseball: Zwei Teams stehen sich gegenüber, die einen werfen einen Ball, die anderen schlagen diesen weg und rennen. Hin und wieder gibt es Punkte. **Sachin Tendulkar** gehört zu den herausragenden Persönlichkeiten Indiens und wird wie ein Held verehrt.

Samstag, 20. Mai 2006

Rückflug. Glücklicherweise schleppe ich zwei Kisten **Alphonso-Mangos** mit mir, die mir als Überraschung in praktisch letzter Sekunde übergeben worden waren. Ich bin (wie so oft auf diesen Reisen) hundemüde, benötige jedoch noch dringend irgend etwas im Magen, bevor ich versuchen werde, in den engen unbequemen, harten Flugzeugsitzen zumindest ein paar Stunden gequälten Schlaf zu finden. Die ganze Woche habe ich (im Gegensatz zu Hajo) getreu dem Grundsatz „Boil it, cook it, peel it or forget it“ auf frisches Obst und Salate gänzlich verzichtet. Das 5-Gänge-Menü im Flugzeug schließt mit frischem Obst! Ausgehungert schlage ich zu, denn da dies ein Lufthansa-Flug ist, vertraue ich auf den deutschen Ursprung der Speisen und dass mein Magen damit keine Probleme haben wird. Vollkommen zu Unrecht, wie sich alsbald herausstellen sollte. Schon wenige Minuten nach dem Essen beginnt es in meinem Bauch zu rumoren. Ich bin gerade im Gespräch mit einem Steward und frage ganz beiläufig, ob das Essen, so wie von mir angenommen, wirklich aus Deutschland komme. Er schüttelt lachend den Kopf: Nein, das sei in Indien geladen worden. Wie immer. Aber so ein Chaos wie diesmal habe er noch nie erlebt. Die Toilette ist gottlob nur eine Ecke weiter...

Erkenntnis des Tages: Boil it, cook it, peel it or forget it.

Juni 2006 bis November 2006

Das Durchhalten hat sich gelohnt

Juni 2006

Der nächste Versuch. Dies ist nun also das dritte Pilotprojekt und die letzte Chance, die wir den Indern geben, um uns zu beweisen, dass Offshoring doch klappen kann. Und das ist dem Lieferanten endlich mehr als bewusst. Wir übersenden das Lastenheft, das alle zu implementierenden Anforderungen enthält, und bekommen ein Angebot, bei welchem der Lieferant seinen Aufwand auf etwa sechs Mannjahre schätzt. Das heißt, ein Entwickler würde etwa sechs Jahre benötigen, um das Projekt abzuarbeiten, oder sechs Entwickler wären ein Jahr lang beschäftigt. Ich hatte 6 **Mannmonate** ausgerechnet. Aber ich kann mich ja auch irren. Da mich dieser immense Aufwand etwas erstaunt, frage ich bei der bulgarischen Firma nach einem Gegenangebot und sehe mich schnell bestätigt: Auch dort wird der Aufwand nicht höher als sechs Mannmonate geschätzt. Die kennen zwar unsere Arbeitsweise noch nicht so genau, aber trotzdem ist der Unterschied einfach zu groß, um den Auftrag guten Gewissens nach Indien geben zu können. Ich biete daraufhin das Projekt den Indern zu dem von uns geschätzten Preis an – etwa die Hälfte dessen, was auf dem ersten Angebot des Lieferanten stand, ernte zuerst entsetztes Kopfschütteln, dann lange klärende Monologe, und bekomme plötzlich ein Angebot zu den von mir genannten Bedingungen. Ohne viel an den Anforderungen geändert zu haben. Ich nehme das Angebot an. Eigentlich hätte ich den Auftrag gerne parallel auch nach Bulgarien vergeben, aber so groß war das zur Verfügung stehende Budget des Pilotprojekts dann doch nicht.

Erkenntnis des Tages: Ich muss den Aufwand immer selbst abschätzen können.

Nun tauchen im Wochentakt „Area Sales Manager“, „Senior Sales Manager“, Vertriebsspezialisten, Bereichsleiter oder „Account Manager“ bei uns auf und sichern uns ihre volle Unterstützung zu. Das indische Team besteht plötzlich aus zwölf Mitarbeitern, alles gestandene Entwickler mit zehn Jahren und mehr Berufserfahrung, mittlerweile ausnahmslos selbst Teamleiter. Hoffentlich wissen die noch, wie Software geschrieben wird.

Vheba ist nicht mehr dabei, denn sie hat in der Zwischenzeit geheiratet und die Firma verlassen. Den Kölner Dom wird sie wohl noch einige Zeit auf ihrer Wunschliste mitführen müssen. Ein permanent bei uns vor Ort sitzender, Deutsch sprechender und vom Lieferanten neu eingestellter „Customer Relationship Manager“ – im Folgenden Frank genannt – bekommt einen Platz bei uns im Büro und kümmert sich darum, unsere Anforderungen mit dem weit entfernten Entwicklungsteam abzugleichen, die Kommunikation aufrecht zu erhalten und Missverständnisse auszuräumen. Der für Europa und Amerika zuständige Geschäftsführer für Technik besucht uns zweimal, wöchentlich gibt es Telefonkonferenzen, an denen – trotz hauptsächlich technischer Detailfragen, die hier erörtert werden – auch hohe indische Führungskräfte teilnehmen. Die Qualitätssicherung des Lieferanten klinkt sich in jeden Schritt ein und hinterfragt Projektpläne, Meilensteine, Dokumente und alles Sonstige. Die Testabteilung produziert tausende von Testfällen. Monatlich gibt es einen Workshop in Deutschland, bei dem der Stand der Entwicklung bis ins Detail dargelegt und diskutiert wird. Jedes Dokument soll von uns abgesegnet werden. Und das alles für ein eher übersichtliches Pilotprojekt. Aber so eine Arbeitsweise hatte ich nach dem allerersten Eindruck bei der Lieferantenauswahl und den erhaltenen Präsentationen auch vermutet. Frank reist nun erst einmal ein paar Wochen zwecks Einarbeitung nach Indien.

Ende Juni 2006

Während eines unserer regelmäßigen gemeinsamen Mittagessen mit dem Lieferanten frage ich beiläufig, wie es denn mit den anderen Projekten in Deutschland stehe – hatte ich doch am Tag zuvor von einem Kollegen und guten Bekannten eines Wettbewerbers eine minutenlange Katastrophen-Kurzzusammenfassung erhalten. Das war wohl das richtige Stichwort, denn ich wundere mich, wie es plötzlich aus Vishal und Lex heraussprudelt. Also, dort hätte man den „Big-Bang-Ansatz“ versucht, das Umfeld sei schwierig, es gäbe kaum kompetente Ansprechpartner und keine konkreten Liefertermine. Sie selbst seien als Ersatz für einen anderen Lieferanten, der nicht liefern konnte, kurzfristig eingesprungen, der Wissenstransfer gestalte sich außerordentlich schwierig. Es gebe keinerlei Prozesse, an die man sich halten könne, und auch die

Dokumentation sei unvollständig. Nun sind sie nicht mehr zu halten. Und überhaupt solle man beim ersten Projekt immer mindestens eine halbjährige Verspätung einplanen. Sie erzählen und erzählen. Kurz: Auch dort ist das erste Projekt gescheitert, und sie haben auch dort eine allerletzte Gnadenfrist bekommen. Also scheinen meine Erfahrungen nicht unbedingt ein seltener Einzelfall zu sein.

Freitag, 18. August 2006

Heute ist wieder ein Workshop. Trotz der erschwerten Reisebedingungen – wegen latenter Terrorgefahr und den damit intensiveren Sicherheitsüberprüfungen verlängern sich die Reisezeiten erheblich – ist Sud rechtzeitig aus Indien bei uns eingetroffen. In unserem **Cyberlab** genannten Besprechungsraum gehen wir Schritt für Schritt durch den Entwurf, und er sieht gut aus. Der Entwurf. Das Offshore-Team hat sich wahrlich viele Gedanken und viel Mühe gemacht. Der Vorschlag erscheint in mancher Hinsicht etwas überdimensioniert, wird dadurch jedoch einfach erweiterbar und flexibel. Trotz allem finden wir einige wenige Schwächen, die aber zum jetzigen Zeitpunkt noch einfach aufgelöst werden können. Wieder ein Hinweis darauf, dass ein Offshore-Team nur durch Experten vor Ort gesteuert werden kann.

Erkenntnis des Tages: Überprüfe jedes Detail an jedem Meilenstein.

Dienstag, 22. August 2006

Nach Abbruch des zweiten Pilotprojekts haben wir für die brachliegende Aufgabe schon bald wieder einen einheimischen externen Mitarbeiter. Der Unterschied ist wie Tag und Nacht. Der Mitarbeiter ist jeden Tag anwesend. Eine Eigenschaft, die ich nach den ersten Offshoringenerlebnissen schätzen gelernt habe. Keine Visaprobleme. Keine plötzlichen Abschiedsbriefe. Keine Verständnisprobleme. Erfreut berichtet Torsten, dass der Neue sich innerhalb von zwei Wochen so weit in das System eingearbeitet hat, um selbst loslegen zu können. Mit einer nur stichwortartig verfügbaren Beschreibung der neuen gewünschten Funktionalität hat sich der Mitarbeiter über das Wochenende in ein Thema eingelesen,

mehrere Vorschläge ausgearbeitet und auf besonders zu achtende Punkte hingewiesen. Nach einer weiteren Woche steht der Prototyp. Und der Code ist wunderschön, in „Gedichtform“, wie Poeten sagen würden. Das war ein Profi. Genau so hatte ich mir das ursprünglich mit dem Offshoring vorgestellt. Der Stundensatz des Neuen liegt geringfügig über dem des Offshoringanbieters, aber ich muss nicht mit zusätzlichen Kosten wie Management, Koordination, Qualitätssicherung, Account Manager, Vertrieb, Reisen, Abstimmung der Spezifikation und ähnlichem rechnen. Mit dem Offshoring-Konzept wäre nach dieser Zeit noch nicht einmal die grobe Funktionsbeschreibung zu schaffen gewesen. Ganz zu schweigen von all dem Mehraufwand, den Torsten vorher hatte, um den indischen Code funktionsfähig und schnell zu machen. Das Leben kann doch so einfach sein. Zumindest diese Art von Projekt, bei dem der Aufwand eher gering ist und nur wenige Mitarbeiter benötigt werden, halte ich nicht mehr für Offshoring-geeignet.

Mittwoch, 30. August 2006

Heute fliegen Hajo und ich nach London zu unserer dortigen Niederlassung, um uns dort mit einem Kollegen über Outsourcing zu synchronisieren. Die ganze Reise ist knapp geplant – fast zu knapp: Abfahrt 13 Uhr. Abflug 14 Uhr. Ankunft in London 15 Uhr. Fahrt zur Firma, Besprechung von 16 bis 18 Uhr, Rückfahrt zum Flughafen, Rückflug um 20 Uhr. Ankunft um 22 Uhr. Auf Puffer für Verspätungen, Staus oder Warteschlangen am Flughafen wird diesmal verzichtet, denn mit dem Alternativflug wäre ich gleich fünf Stunden länger unterwegs. Wider Erwarten klappt alles wie am Schnürchen: Keine Staus auf der Autobahn, nicht einmal auf der M25 um London – das gibt es so gut wie nie. Keine Warteschlangen beim Check-in. Kein Warten bei der Sicherheitsüberprüfung. Nur Hajos Feuerzeug wird wegen einer neuen Sicherheitsvorschrift einkassiert. Beim Rückflug werden wir von der selben Mannschaft wie beim Hinflug betreut, die uns mit einem freundlichen „Kennens wir uns nicht schon?“ begrüßt. Kein Warten vor dem Abheben.

Das englische Team hat etwa zeitgleich mit uns begonnen, über die Fremdvergabe der Softwareentwicklung nachzudenken, und alles etwas pragmatischer – ich möchte nicht sagen leichtsinnig – angepackt. Statt wie wir langwierig und eher vorsichtig zu evaluieren und Probeprojekte

durchzuführen, wurden vierzig eigene Mitarbeiter kurzerhand entlassen und das von ihnen betreute Projekt extern vergeben. Vorteil: Keinerlei Klagen aus dem Team. Nachteil: Der Lieferant liefert nicht. Mittlerweile ist er seit fast zwölf Monaten im Verzug. Zwölf! Und es gibt nicht mehr die Alternative einer internen Entwicklung. Dafür gibt es regelmäßig Eskalationen. Laut Vertrag müsste der Lieferant Unsummen für die verspätete Lieferung bezahlen, doch über den Umfang, die Auswirkungen und die Ursache der Verzögerung wird heftig gestritten. Hin und wieder werden Softwarefragmente abgeliefert, die aber schon durch die anfänglichen Tests durchfallen. Wenn irgendwann einmal ein lauffähiges Programm geliefert würde, gäbe es niemanden mehr, der eher nebenläufige Betrachtungspunkte wie Wartung oder Qualität – in die nach allgemein anerkannter Expertise etwa 70 Prozent der Kosten fließen – überprüfen könnte. Der Lieferant wirkt wegen der schwammig formulierten Haftungsbedingungen bei keiner der Besprechungen übermäßig angespannt. Der etwas verzweifelt klingende Projektleiter will sich nun mit uns treffen, um unsere Vorgehensweise kennenzulernen. Er erhofft sich Hinweise, wie er sein Projekt retten kann. Die bekommt er auch, denn auf der dritten Folie meines Vortrages erkennt er anhand einiger Kriterien, die die Möglichkeit des Outsourcings für bestimmte Softwareprojekte beschreiben, dass sein Projekt nicht zum Outsourcing geeignet ist. Zusammen mit meiner Aussage, dass eines der großen Risiken beim Outsourcing darin besteht, dass beim Fehlschlagen des Projektes nicht einfach zu der hausinternen Entwicklung zurückgekehrt werden kann, hat er nun ein Problem. Er hat jedoch noch Hoffnung, dass sein Lieferant irgendwann liefert. Wir verabreden einen Folgetermin. Mit am Tisch sitzt ein eher unscheinbarer Mitarbeiter Petr, der sich kaum zu Wort meldet. Er ist aus einem anderen Bereich zu Gast. Durch einige seiner Andeutungen komme ich zu dem Schluss, dass er auch schon Offshoringerlebnisse gehabt haben muss. Da die Zeit wie schon beschrieben knapp kalkuliert ist, beschließen wir, nächste Woche zu telefonieren.

Freitag, 1. September 2006

Freitag. Wie jede Woche treffe ich mich kurz vor zwölf mit Hajo und Torsten in einem unserer Aquarien, rundum verglasten Besprechungsräumen, um in einer Telefonkonferenz von den Indern den aktuellen

Projektstatus sowie eventuelle Probleme zu erfahren. Der Status, immer von Subrahmanya vorgetragen, ist dunkelgrün, das heißt alles in Ordnung. Ganz nebenbei erwähnt er, dass vier neue Mitarbeiter in das Projekt eingestiegen seien. Ich werde hellhörig, denn diese zwei Aussagen passen nicht zusammen. Urplötzlich sei ein ganz klein wenig größerer Aufwand entstanden. So etwa ein halbes Mannjahr. Erstaunt blicke ich in Richtung Hajo und Torsten, die mit den Schultern zucken. Das sei doch etwas viel, sowohl an Mehraufwand als auch an neuen Mitarbeitern. Ich kenne aus meiner Studienzeit noch **Moore's** eiserne Regel: „Adding more people to a late project will make it later“, das heißt zusätzlich Leute zu einem verspäteten Projekt hinzuzufügen, bewirkt eine weitere Verzögerung. Subrahmanya versucht mich zu beruhigen. Alles sei wirklich in Ordnung. Dies sei eine reine Vorsichtsmaßnahme, für uns würden keinerlei weitere Kosten anfallen. Bei mir schrillen alle Alarmglocken. Eine vorsichtige indische Ankündigung wie diese von Seiten der Inder interpretiere ich mittlerweile als Offenbarung, als Katastrophenbericht. Subrahmanya verspricht, alles in einem kurzen Schreiben zu erklären, und auch ansonsten sei er gegenüber der ursprünglichen Projektplanung nur leicht im Verzug. Vor wenigen Minuten war das Projekt noch vollkommen im Zeitplan gewesen. Ich rechne mit dem Schlimmsten, verabschiede das Team aber erst einmal in das Wochenende.

Kheer (Reispudding)

*1,25 l Milch
75 g Reis
125 g Zucker
1 TL Kardamom
75 g Rosinen
40 g getr. Aprikosen
2 cm Zimtstange
40 g Mandelsplitter
2 TL Rosenwasser*

Milch aufkochen, Reis hineingeben. Kurz auf hoher Hitze unter rühren kochen, dann auf kleiner Temperatur 90 Minuten köcheln lassen, hin und wieder umrühren.

Zucker, Rosinen, Aprikosen, Kardamom und Zimt dazugeben. Eine weitere Stunde kochen lassen. Mandelsplitter hineingeben und nochmals 30 Minuten kochen.

Nach dem Abkühlen Rosenwasser hinzufügen, Kheer in Glasschalen gießen und mit einigen Mandelsplittern dekorieren.

Achtung: Kochzeiten einhalten, ansonsten erhält man statt Reispudding Milchreis.

Eine der größten Herausforderungen der Lieferanten in typischen Off-shore-Ländern besteht darin, kompetentes Personal zu finden und auch halten zu können. Durch das starke Wachstum der gesamten Branche suchen viele Firmen händeringend nach jedem, der Softwareentwicklung buchstabieren kann. Für Informatiker jeder Couleur ist es ein Leichtes, im 6-Monats-Rhythmus einen höher dotierten Job zu finden. Und das wird reichlich ausgenutzt. Fluktuationsraten von 20 Prozent und mehr sind keine Seltenheit. Für Kunden und Projekte ist es im Gegenzug katastrophal, ununterbrochen auch damit zu kämpfen, neue Mitarbeiter einzuarbeiten. Eine Strategie der indischen Firmen besteht daher einerseits darin, die Projekte so aufzusetzen, dass die Arbeit eines jedes Einzelnen leicht auf den Nächsten übertragen werden kann. Andererseits wird

versucht, Mitarbeiter zu halten. Und vor allem diese Strategien werden in meinem Auswahlprozess genauer unter die Lupe genommen. Aus deutscher Sicht sind zum Halten der Mitarbeiter mittlerweile sehr erstaunliche Verfahren entwickelt worden. Bei den besseren der von mir besuchten Firmen wird den Mitarbeitern ein schier unermessliches Angebot an Sonderleistungen, Extravergütungen und Zusatzausbildungen nachgetragen, neben fachlichen Kursen auch Sprachen oder Kulturtraining. Das Gehalt steigt mit der Dauer der Firmenzugehörigkeit rasant. Es gibt Aktienoptionen, die erst nach einigen Jahren Firmenzugehörigkeit gewinnbringend eingelöst werden können. Auf Firmenkosten werden die Mitarbeiter morgens von zuhause abgeholt, in die Firma gefahren und abends wieder zurück chauffiert – in firmeneigenen Bussen. Nach Feierabend gleicht das Firmengelände einem Freizeitpark: Schwimmbäder, Kinos, Kegelbahnen, Fitnesscenter, Volleyballfelder, Kletterwände, Tennisplätze und alles Sonstige an Sport, was sich die Mitarbeiter wünschen. Natürlich unentgeltlich. Die medizinische Versorgung auf Firmenkosten ist inklusive. Interessierten werden Auslandsaufenthalte offeriert. Nach amerikanischem Vorbild werden „Mitarbeiter des Monats“ ausgelobt und erhalten Zusatzvergütungen. Monatlich gibt es – wie bei uns vor einigen Jahren auch noch üblich – Feiern, Feste und Parties für Mitarbeiter und Angehörige. Natürlich kostenlos. Trotz allem bleibt die Anzahl der Mitarbeiter, die anderswo ein besseres Leben erwarten und deshalb die Firma wechseln, für meinen Geschmack erschreckend hoch.

Dienstag, 5. September 2006

Ich freue mich auf das Gespräch mit Petr, das letzte Woche nicht mehr geführt werden konnte. Eine Telefonkonferenz. Er lobt noch einmal höflich meinen Vortrag und erzählt, unter dem besonderen Hinweis, dass er nicht zu dick auftragen will, dass er etwa zehn Jahre lang Offshoringprojekte geleitet hat, davon zwei Jahre lang eine Niederlassung mit 200 Mitarbeitern in Bejing in China sowie mehreren hundert Mitarbeitern in Südamerika, ein indisches Subunternehmen mit 400 Softwareentwicklern in Kalkutta, aber auch kleinere Teams in Südafrika, Singapur und Spanien. Zweifelsohne wird er in dieser Zeit auch wertvolle Erfahrungen gesammelt haben.

Als erstes erfahre ich, dass es in China das Problem mit der hohen Personalfuktuation nicht gibt: Da fast alles staatlich organisiert ist, meldet eine Firma ihren Bedarf beim Arbeitsministerium, und nach kurzer Zeit werden die passenden Mitarbeiter entsprechend den Profilen geliefert. Da es nur einen sehr kleinen freien Arbeitsmarkt gibt, bleiben diese Mitarbeiter in der Regel auch bei dem Unternehmen, dem sie zugeteilt werden. Sollten sie älter als 30 Jahre sein, sprächen sie leider kein Englisch, auch die Jüngeren sprächen alles außer Chinesisch nur schlecht, aber es sei kein Problem, sich schriftlich mit ihnen zu unterhalten. Und so hätte er es denn auch praktiziert, selbst mit Mitarbeitern, die neben ihm saßen: Auch für den kürzesten Gedankenaustausch werden E-Mails verwendet. Wir hatten Bedenken hinsichtlich der vertraulichen Handhabung unserer Daten und uns schon früh gegen dieses Land entschieden. Er hatte seine Lieferanten hauptsächlich nach dem Kriterium der Kundennähe ausgewählt: Sein Kunde war in China. Weiterhin hat er bisher nur Festpreisprojekte bei Offshoringfirmen beauftragt, und empfiehlt dies auch für unsere Vorhaben. Dazu muss ich aber von Anfang an genau wissen, was ich benötige. Aber das passt nicht ganz zu unserem Modell der verlängerten Werkbank, bei dem das Offshoring-Team zusammen mit meinen Mitarbeitern ein Produkt erstellen soll und schnell auf sich ändernde Anforderungen reagieren kann – denn so sieht meine Realität leider aus. Bei seinem Modell hat er das Problem, dass er die innere Softwarequalität nicht überprüfen kann, mit Tests kann nur festgestellt werden, ob die Funktionalität den Anforderungen genügt. Über die Wartbarkeit, die mehr als die Hälfte der Kosten verschlingt, kann er keine Aussagen treffen. Ich möchte jedoch ein Modell, bei dem ich auch das Systeminnere überprüfen kann. So genau hat er sich auch noch nie für die Softwareentwicklung interessiert. Und viele seiner Projekte seien trotzdem erfolgreich abgeschlossen worden.

Nach fast zwei Stunden beenden wir das Gespräch, und ich habe dabei nicht viel Neues gelernt. Seine Art Outsourcing und Offshoring zu betreiben erscheint für unsere Randbedingungen nicht optimal geeignet. Und ich hatte schon von einigen schnellen, einfachen und risikofreien Outsourcing-Festpreisprojekten gehört, die nicht all das hielten, was der Titel versprach.

Freitag, 8. September 2006

Frank ist wieder da! Vor etwa drei Wochen hatte er bei unserem indischen Lieferanten angeheuert, um bei uns in Deutschland sitzend den Brückenkopf zum indischen Team darzustellen. Die vergangenen Wochen war er in Indien eingeführt worden und hatte dort alle wichtigen Ansprechpartner kennengelernt. Er brachte sehr bekannte Erlebnisse mit: Beeindruckende Firmengelände in Bangalore und Mysore, chaotischer Verkehr, exzellentes Essen. Nur Frösche hat er nicht entdeckt, und sein Flug war zum Abgewöhnen. Er hatte die Variante mit Umstieg in Mumbai gebucht und musste dort viele Stunden mitten in der Nacht wartend und nichtstehend verbringen. Aber er hatte ein paar lebende Tiger in einem Zoo nahe Bangalore sehen dürfen.

Für mich ist es beruhigend, einen Deutsch sprechenden, meinem Kulturkreis angehörenden Mitarbeiter des Lieferanten direkt bei mir vor Ort zu haben. Als erstes frage ich, ob er nun ein Patentrezept habe, wie Offshoring am besten betrieben würde, der Lieferant müsse das mit seiner langjährigen Erfahrung doch schließlich wissen. Was müssten wir an unserem Modell ändern, um endlich erfolgreich zu sein? In Indien sei der Kunde König, ihm solle nicht widersprochen werden. Nie. Das sei Grundregel Nummer eins. Wenn der Kunde also vage Vorstellungen von Prozessen und Produkten habe, so sei es Aufgabe des indischen Teams, diese auch im Offshoringmodell so weit wie möglich zu implementieren. Egal wie unsinnig oder kompliziert. Deshalb auch unsere Erfahrung mit der „Open-Source“-Software aus dem ersten Projekt, die ohne Widerspruch eingebaut worden war, ohne jedoch das Problem lösen zu können. Die ihm bekannten Inder waren darauf programmiert, Kundenwünsche von den Augen abzulesen, und nicht, diese zu hinterfragen. Das finde ich zwar sehr nett, es zieht jedoch nicht unbedingt einen Projekterfolg nach sich. Er verspricht, sich darum zu kümmern und in Zukunft jeden unserer Kommentare zu reflektieren.

Frank kommt mit einer zurückgewiesenen Rechnung. Ob ich den Leistungsnachweis unterschreiben könne? Gerne. Er bekommt das Dokument. Der vorab unterzeichnete Leistungsnachweis könne auch gleich der Rechnung beigelegt werden und würde die Sache eventuell vereinfachen, bemerke ich schmunzelnd. Er will sich darum kümmern. Schon am nächsten Tag setzt er sich mit einer Dame aus der Buchhaltung zusammen, die ihm zuallererst ihr Herz ausschüttet: Seufzend zeigt sie auf

einen zentimeterhohen Stapel Rechnungen, die wegen fehlender oder ungenauer Angaben keinem Vorgang in der Firma zugeordnet werden können. Er versteht, tröstet und verspricht alles Menschenmögliche zu unternehmen, so dass dies zumindest bei Offshoringprojekten in der Zukunft nicht mehr vorkommt.

Donnerstag, 28. September 2006

Unsere wöchentliche Telefonkonferenz. Frank hat ein ordentliches Berichtswesen eingeführt: Statt einer kurzen E-Mail mit den in der vergangenen Woche abgeschlossenen Aktivitäten gibt es nun eine grafisch schön aufbereitete Projektübersichtsfolie mit allen geplanten Meilensteinen und den dazugehörigen Terminen („ursprünglich“, „geplant“ und „aktuell“), Risiken, offene und geschlossene Aktionspunkte, Ampel und ähnliches. So ist auch leicht ersichtlich, dass der Projektstatus mittlerweile auf „gelb“ gesetzt ist weil der Meilenstein „Code Complete“, das heißt der Zeitpunkt der Fertigstellung der Software, um zwei Wochen nach hinten verschoben wurde. Trotz der zusätzlichen Mitarbeiter. Und trotz aller Versicherungen von Subrahmanya, dass weder der Endtermin in Gefahr sei noch die Möglichkeit bestünde, dass die Kosten über das vereinbarte Budget steigen würden. Und dafür legt er seine Hand ins Feuer. Ich bin skeptisch. In der nächsten Woche wird die Arbeit in Indien nämlich auch nicht richtig voranschreiten: Montag ist Feiertag, Mittwoch wird im gesamten Bundesland gestreikt. Warum wird uns nicht verraten, aber Arbeitsniederlegungen gibt es dort also auch.

Aber nun verschwinde ich erst einmal für ein paar Tage in den Urlaub.

Mittwoch, 25. Oktober 2006

Endlich wieder Arbeit! Gut erholt stürze ich mich auf mein überquellendes Postfach. Ich bin gespannt, was sich in den vergangenen Tagen bezüglich Outsourcing und Offshoring getan hat. Um es gleich vorwegzunehmen: Alles sieht mittlerweile wieder gut aus, und der nächste Monat würde bis zur Abnahme relativ unspektakulär und fast ohne jede Überraschung verlaufen.

Heute treffe ich mich mit dem Kollegen Radek von der tschechischen Niederlassung. Er leitet dort die lokale Softwareentwicklung. Gegen Ende der Besprechung kommen wir eher zufällig auf das Thema Outsourcing zu sprechen. Radek bringt ein gequältes Lächeln zustande – er habe auch schon einige wertvolle Erfahrungen gesammelt. Zusammen mit der Niederlassung in Großbritannien hatte er vor einiger Zeit ein größeres System bei der vorher beschriebenen russischen Firma in Auftrag gegeben. Die Engländer hatten schon in einigen Projekten mehr oder weniger erfolgreich mit diesen zusammen gearbeitet. Leider waren die Briten nun nicht mehr an einer Weiterentwicklung des Systems interessiert, und er arbeitete als einziger verbleibender Outsourcing-Auftraggeber direkt mit dem Lieferanten zusammen. Vor kurzem hatte ihm dieser nun verkündet, dass das Auftragsvolumen in der Zwischenzeit zu klein geworden sei und eine Weiterentwicklung des Systems nicht mehr durchgeführt werde. Er könne das gerne selbst übernehmen. Er sieht dies mit sehr gemischten Gefühlen, denn einerseits hat er nun Arbeit, von der er noch nicht weiß, wie er sie verrichten soll, andererseits sei die Qualität der Software stets miserabel gewesen und viele Kunden hätten über die mangelnde Benutzerfreundlichkeit geklagt. Vielleicht würden wir ihm helfen können? Ich halte meine Erlebnisse dagegen, und gemeinsam beschließen wir, erst einmal einen Erfolg in unseren Experimenten abzuwarten.

Frank war in der Zwischenzeit wohl erfolgreich: Es sind keine weiteren unbezahlten Rechnungen aufgelaufen. Der Projektstatus steht auf „grün“, wir haben eine Vorabversion des Codes bekommen, ebenso die ersten Testberichte und die Ergebnisse der Reviews in Indien, der Performancemessungen und den Einhaltungsggrad der vereinbarten Metriken. Alle Grenzwerte werden eingehalten. Die Performanz der Software, das heißt Geschwindigkeit, mit der die Befehle ausgeführt werden, ist ausreichend. In den Reviews wurden einige Probleme entdeckt, die laut Plan bis zur Abgabe beseitigt werden. Ebenso werden momentan die in den Tests aufgedeckten Fehler behoben. Nächsten Dienstag kommt die Vorhut der indischen Entwicklung zu einer Vorabintegration, bei der erstmals das Zusammenspiel der neu entwickelten Software mit unserem System getestet werden soll.

Das sieht eigentlich ganz gut aus. Frank strahlt und möchte gerne den Folgeauftrag für das nächste Projekt diskutieren. Wie bei fast jedem Ge-

sprach. Ich vertröste ihn auf die Zeit nach der Abnahme, und auch nur, wenn diese erfolgreich verläuft. Nur noch drei Wochen!

Freitag, 27. Oktober 2006

Der Abnahmetermin ist festgesetzt: Sud, Anindita und Subrahmanya werden Mitte November für eine Woche anreisen, die Abnahme vorbereiten, eine Einführung und Präsentation geben und unsere Tests unterstützen. Hoffentlich klappt das diesmal. Bei allem, was ich bisher gesehen habe, halte ich das für wahrscheinlich, mit den vorherigen Projekterfahrungen möchte ich aber nicht zu früh in Euphorie ausbrechen. In Indien gibt es hunderte von vollkommen unterschiedlichen Sprachen: **Kannada** in Karnataka, **Bodo** in Assam, **Konkani** in Goa, **Asamiya** in Assam, Tami in Tamil Nadu und Puducherry und viele mehr. Jede Provinz hat ihren eigenen Dialekt, und ein Nordinder von der Nähe der pakistanischen Grenze versteht einen Ostinder aus Goa ähnlich gut wie ein Ostfriesen den Bayern. Nur **Hindi** und Englisch werden als offizielle Sprachen im ganzen Land gesprochen. Ein Bekannter aus England lacht über unsere ersten Projekte zum Offshoring und erzählt von einer Reihe von Versuchen einiger Unternehmen in England, den telefonischen Kundendienst nach Indien umzusiedeln. Denn in Indien kostet die **Call-Center**-Stunde nur einen Bruchteil derselben in England. Theoretisch müsste das problemlos funktionieren. Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist jedoch der indische Akzent sehr gewöhnungsbedürftig und es bedarf einiger Zeit, ihn flüssig zu verstehen. Mir gefallen vor allem die Schnalzlaute, die in der Gegend um Neu Delhi in jeden englischen Satz mehrfach eingebaut werden. Immerhin richtet sich die Aussprache angeblich nach dem Oxford English. Leider spricht dies auch in England nicht jeder, und so hatten die indischen Kundenbetreuer größte Not, verärgerte und aufgebrachte Anrufer mit breitem Akzent oder Slang zu verstehen, die nach kurzem vergeblichen Versuch, ihrem Ärger Luft zu machen, noch verärgerter wieder auflegten und von nun an Produkte der betroffenen Firma mieden. Dies hatten die Konzerne schnell erkannt und zogen den Kundendienst wieder zurück nach England.

Wir verstehen uns nach der Eingewöhnungsphase jedoch ganz gut.

Dienstag, 31. Oktober 2006

Frank und Satish, ein mir bisher unbekannter Mitarbeiter unseres Partners, verbringen den ganzen Tag mit Torsten mit der Vorintegration. Bisher hatte unser Lieferant die Funktionsfähigkeit der Schnittstellen nur mit Simulatoren überprüfen können. Doch auch das Zusammenspiel mit unserem System funktioniert einwandfrei. Torsten ist zufrieden. Es sieht also immer noch gut aus.

Lex kommt gerade begeistert und gut erholt von einem längeren Abenteuerurlaub in Australien zurück – er habe noch nie ein so leeres Land gesehen – und will es sich nicht nehmen lassen, kurz bei uns vorbeizuschauen. Den kleinen Umweg von fast dreihundert Kilometern möchte er gar nicht erwähnt haben. Er ist froh, von den ersten positiven Resultaten zu hören, und sehr zuversichtlich, dass diesmal alles klappt. Vishal meldet sich aus Indien, er hat sein gerade neu bezogenes Haus voller Handwerker, deren Tun er vorsichtshalber persönlich begleitet, verspricht aber in Kürze bei uns einzutreffen.

Montag, 13. November

Heute treffen wir Marion von der „internen Kommunikation“ – eine sehr lebhaft, immer fröhliche, aufgeschlossene und eher extrovertierte Mitarbeiterin. Da die meisten Mitarbeiter um mich herum mehr in das Bild des typischen, mehr nach Innen gekehrten Informatikers passen, fällt Marion um so mehr auf. Weil die Projektbeteiligten mittlerweile ein gutes Gefühl bezüglich des zu erwartenden Erfolges haben, bereite ich eine kleine Bekanntmachung in den internen Medien vor, so dass auch andere Abteilungen von unseren Versuchen und Ergebnissen erfahren und gegebenenfalls davon profitieren können. Auch Lex und Vishal freuen sich, ihre Eindrücke schildern zu dürfen. Sie stellen die größten Herausforderungen des Projektes auf Seiten der Inder vor. Neben einigem Vorgeplänkel erwähnt Lex die „zuvorkommende“ deutsche Art und den „verschwenderischen“ Umgang mit Lob. So hat er schon viele der indischen Teammitglieder trösten müssen, die sich wochenlang und mit gewaltigem Einsatz um die fristgerechte Fertigstellung und Beseitigung von unerwarteten Problemen kümmerten, und dafür wenig mehr als ein bescheidenes „Endlich – das hat ja lange gedauert“ zu hören bekamen.

Lex erklärt seinen Mitarbeitern dies mit dem hier häufig anzutreffenden wortkargen schwäbischen Motto „Net gschimpft isch gnug globt“, das ganz im Gegensatz zu der indischen, high context genannten, eher überschwänglichen und wortreichen Anerkennung auch für kleinere Taten steht. Das ist mir ziemlich peinlich, denn ausnahmslos alle Kollegen des indischen Teams waren immer äußerst freundlich, zuvorkommend, menschlich zugänglich, und mit den Schulungen über kulturelle Unterschiede hätten wir deren Bedürfnis nach ein wenig gezeigter Anerkennung eigentlich kennen müssen.

Erkenntnis des Tages: Ich muss mehr Anerkennung zeigen.

Während des Mittagessens philosophieren wir über die zukünftigen Industrialisierungsmöglichkeiten der Softwareentwicklung, denn allgemein wird beobachtet, dass die Projekte immer umfangreicher, die Anzahl der Mitarbeiter immer größer, das Management derselben immer komplexer, aber die Erfolgsrate, das heißt ein Projektabschluss in der geplanten Zeit und innerhalb des Budgets, trotzdem – oder vielleicht gerade deswegen – immer geringer wird. Liegt die Zukunft in der automatischen Erzeugung des Codes? Das haben viele schon lange versucht, und ebenso viele haben schon wieder frustriert aufgegeben. Gibt es Effizienzsteigerungen durch die **Model Driven Architecture (MDA)**, die die Automatisierung nicht mehr auf das gesamte System, sondern nur noch auf ausgewählte Teilschritte anwendet? In Präsentationsbeispielen scheint sie oft zu funktionieren, bei konkreten Anwendungen aber nicht immer umsetzbar. Wir selbst versuchen uns mit kleineren Schritten und haben eine flexible Komponentenbibliothek aufgebaut, die Bausteine für oft wiederkehrende Funktionen bietet, und die auch vom indischen Team verwendet wird. Ist das der Anfang der Zukunft? Nach und nach wirft jeder noch ein weiteres **Buzzword** (ein deutsch-englischer Modebegriff für „Schlagwort“) in die Runde. Wir kommen zu keinem eindeutigen Ergebnis.

Von Vishal erfahre ich später, dass die vor kurzem von Petr geschilderte geringe Personalfuktuation in China mittlerweile nicht mehr mit seinen aktuellen Erfahrungen übereinstimmt. Vor ein paar Jahren wäre das sicherlich so gewesen, aber dort verändere sich alles rasant, und die Softwareindustrie wachse dort noch viel schneller als in Indien. In den aufstrebenden Offshoringländern gäbe es vielmehr einen heiß umkämpf-

ten Markt um talentierte Arbeitskräfte. Selbst in Bangalore hätten die ersten amerikanischen Unternehmen zum Entsetzen der Konkurrenz angefangen, Löhne auf US-Niveau zu bezahlen.

Donnerstag, 16. November 2006

In mehreren Workshops haben wir die Präsentationen und Vorführungen, die in der nächsten Woche für das obere Management geplant sind, im Detail vorbereitet und mehrfach geübt. Vishal ist ein wenig angespannt und allein dafür mehrmals angereist, um nichts dem Zufall zu überlassen. Aber mittlerweile sind alle mit der Struktur und dem Aufbau zufrieden, nur Torsten muss sich noch ein Szenario für die Software-demonstration einfallen lassen. Ich habe schon fast keine Lust mehr, noch ein weiteres Mal den gesamten Ablauf minutiös durchzukauen, doch Frank ist unerbitterlich.

Gulab Jamun (Indische Milchbällchen)

*½ l Wasser
300 g Zucker
6 Tropfen Rosenwasser
½ l Milch
4 grüne Kardamom
75 g Mehl
1 TL Backpulver
600 g Frittierfett
Rosenblätter
Mandelsplitter
Pistaziensplitter*

Wasser mit Zucker in einem Topf erhitzen und ohne Deckel 5 Minuten kochen lassen. Vom Herd nehmen und Rosenwasser hinzufügen. Den Sirup in die Schale geben, in der die Bällchen später serviert werden.

Milch in einem hohen Topf aufkochen, gut umrühren. Köcheln bis die Milch leicht dicklich wird. Dann Topf beiseite stellen.

Die Kardamomkapseln aufbrechen, Samenkörner mit einem Löffel zerstoßen. Mehl in eine Schüssel sieben. Mit dem Backpulver und dem Kardamom vermischen. Die Milch hinzugeben und kneten, bis der Teig schön weich und klebrig ist. Etwa 2 cm große Bällchen formen.

Das Fett auf mittlerer Stufe erhitzen. Die Bällchen ca. 15 Minuten im Fett frittieren, bis sie eine dunkle Bräunung haben. Fertige Bällchen aus dem Fett nehmen, abtropfen lassen und in den Sirup geben. Mindestens 2 Stunden ziehen lassen, regelmäßig wenden.

Vor dem Servieren nach Wunsch mit Rosenblättern, Mandel- oder Pistaziensplittern dekorieren.

Mittwoch, 22. November 2006

Jetzt wird es spannend. Freudig begrüße ich Sudarshan, Subrahmanya, Vijay und Satish, die gestern aus Bangalore – seit 1. November umbenannt in Bengaluru, die ursprüngliche indische Bezeichnung – angereist sind.

Auch in Indien hat der Herbst Einzug gehalten und die „kältere“ Jahreszeit lässt die Temperaturen dort deutlich unter 20 Grad fallen. Schon das findet Subrahmanya unzumutbar kalt, und so hat er sich für die Reise nach Deutschland mit auch für Sibirien geeigneter Winterkleidung eingedeckt. Komplett verummmt mit dickem Schal und tief ins Gesicht gezogener Wollmütze erreicht er unsere Zentrale. Die ursprünglich angekündigten Anindita und Jeton fehlen – Probleme mit dem Visum. Sie hätten ein falsches ausgestellt bekommen und würden nun versuchen, mit dem nächsten Flug anzureisen. Die Visavergabe sei vom deutschen Konsulat in Indien an ein dort ansässiges Unternehmen outgesourct worden, und seitdem hätten sich alle Prozesse verändert. Aber man werde das schon wieder hinbekommen. Ich übersetze für mich, dass wir diesmal wohl ohne sie auskommen müssen.

Wieder treffen wir uns alle im Cyberlab. Heute ist zuerst die Integration und dann eine Einführung in das System angedacht.

Und diesmal streikt zuerst unsere Technik: Der Beamer wehrt sich heftigst, das Bild des angeschlossenen Rechners zu übertragen. Das Küchenpersonal streikt ebenfalls, denn der Morgenkaffee lässt auf sich warten. Der Rat eines Technikers, einfach die Maus zu bewegen um die Rechner-Beamer-Einheit wiederzubeleben, ist nicht sonderlich hilfreich. Doch ein Neustart aller Systeme hilft. Und nach einer halben Stunde steht auch der Kaffee auf dem Tisch. Die elektronische Bestellung desselben war übersehen worden. Wir können anfangen.

Etwas nervös hält Subrahmanya den Einführungsvortrag, dann schauen wir die Software an. Sie installiert und konfiguriert sich fast vollständig von alleine. Startet problemlos. Die vorbereiteten Beispiele flimmern fehlerfrei über den Bildschirm. Keinerlei Probleme. Auch bei Wiederholungen immer das gleiche, einheitliche Bild. Die Software arbeitet wunderbar mit unseren Systemen zusammen. Da fast alle der mitwirkenden Entwickler angereist sind, kann jede Frage aus dem Stegreif beantwortet werden. Die Softwarearchitektur ist wohl durchdacht, flexibel und leicht erweiterbar. Die unterschiedlichsten Verhaltensweisen des Programms können durch einfache Konfigurationsänderungen herbeigeführt werden. Ich atme auf. So hatten wir uns das eigentlich von Anfang an gewünscht. Computerspezialisten sind ja meist nicht dafür bekannt, dass sie lautstark ihre Gefühle äußern, doch selbst meine Entwickler finden Anerkennung und lobende Worte für die mühelose Handhabung des Systems. Die Dokumentation ist ausgezeichnet. Auch

alle von uns vorgegebenen Entwicklungsrichtlinien wurden eingehalten. Unsere Partner haben sich diesmal wirklich viel Mühe gegeben. Das war ein guter Tag.

Abends hat sich das Team noch viel vorgenommen: Zuerst Fabrikverkauf bei Haribo und dann Weihnachtsmarkt in Köln. Doch das wird nicht einfach werden: Mit dem ausgeklügelten System von Einbahnstraßen und noch schnell vor dem Wintereinbruch aufgebauten Baustellen, mit dem kein Ziel in der Stadt mehr erreichbar erscheint, regnerischem Herbstwetter und hohem Vorweihnachtsverkehr ist das ein Programm für mehrere Stunden. Zwar sind wir noch weit entfernt von den Zuständen in Bangalore, aber es macht trotzdem keinen Spaß im Auto unterwegs zu sein. Ich wünsche viel Erfolg.

Donnerstag, 23. November 2006

Das Abendprogramm war tatsächlich zu ambitioniert: Auf dem Weg zu Haribo hat Satish sich verfahren, nach knapp einer Stunde erreichte das Team statt der ersehnten Süßwaren frustriert das Hotel. Um den mittlerweile aufgekommenen Hunger zu stillen, beschlossen sie, jenen erst einmal in einem aus dem Vorjahr bekannten indischen Restaurant zu stillen – und verliefen sich abermals in der durch den Weihnachtsmarkt umgestalteten und unkenntlich gemachten Stadt. Irgendwie fanden sie dann doch noch etwas zu essen, ließen aber alle ursprünglich geplanten Programmpunkte fallen.

Immerhin sind sie heute früh (wie immer) pünktlich bei uns eingetroffen. Es ist Testtag. Nach der gestrigen für uns eher passiven Vorführung spielen wir, das heißt Torsten, jetzt selbst mit der Software. Er hat etliche Versuchsreihen vorbereitet. Am frühen Nachmittag treffe ich ihn auf dem Flur. Er strahlt vor Freude. „Wir sind schon fertig! Das Tool ist super. Das Testen hat richtig Spaß gemacht. Superschnell und einfach zu bedienen. Es gab nur einen kleinen Fehler, der schon behoben ist. Irgendwann ist mir nichts mehr eingefallen! In Zukunft werden wir das oft verwenden können.“ Schon wieder ein guter Tag!

Freitag, 24. November 2006

Kurz vor dem Mittagessen stoße ich zum Team, das gerade die letzten Vorbereitungen für die finale Präsentation mit Vorführung der Software für das obere Management abschließt. Noch sieht alles gut aus. Alle sind zuversichtlich. Vishal und Lex sind auch schon da. Noch kurz ein schnelles Mittagessen in der Kantine.

Die letzte Präsentation. Das obere Management erscheint pünktlich. Wieder startet Subrahmanya etwas nervös. Viele kritische Fragen. Eher weniger auf die Software bezogen, sondern auf Outsourcing, Offshoring, Erfolgsfaktoren, Kosten und Alternativmodelle gerichtet. Alle können sofort pariert werden. Vorführung der Software. Hundertmal erprobt. Und es klappt einwandfrei. Subrahmanya zählt fünf Eckpunkte für ein erfolgreiches Offshoring auf: Wohldefinierte Prozesse, eine genaue Spezifikation, gemeinsame Reviews bei jedem Meilenstein, gemeinsame Workshops, um alle Rahmenbedingungen durchzusprechen, und eine frühe gemeinsame Integration. Ein paar freundliche Kommentare von Seiten der Audienz. Und die Empfehlung, dieses Arbeitsmodell auszubauen. Auf jeden Fall werde man den Lieferanten weiterempfehlen. Die Zeit ist um, und die hochkarätigen Gäste mit übergelutetem Terminkalender rauschen ebenso pünktlich wieder davon. Das war super. Klaus lobt die Vorführung euphorisch. Das indische Team atmet sichtlich erleichtert auf. Freudig strahlende Gesichter. Nicht zu vergleichen mit der letzten Abnahme. Lex bedankt sich herzlich, dass wir nicht sofort aufgegeben haben, als sich Erfolge nicht von Anfang an einstellten.

Etwas besseres hätten sich Lex und Vishal nicht wünschen können, denn damit stehen ihnen im gesamten Konzern Tor und Tür offen. Und damit hat der ganze Aufwand sich doch noch gelohnt. Die nächsten Wochen würde ich erst einmal mit unserem Modell auf Werbetour gehen. Als wir Subrahmanya, Vishal, Lex und den Rest des Teams im geräumigen Foyer verabschieden, beträgt die Temperatur lausige acht Grad Celsius. Und das am frühen Nachmittag, in einem November, der als unnatürlich warm in die Geschichte eingehen wird. Es nieselt, und ein feuchter Wind untermalt den grauen Tag. Ich kann das nächste Treffen in Indien kaum erwarten.

Epilog

Endlich. Das Durchhalten hat sich gelohnt. Nun haben wir doch noch ein erfolgreiches Projekt. Im dritten Anlauf. Damit haben wir nun letztendlich ein Modell gefunden, wie wir unter Zuhilfenahme eines Offshoreteams erfolgreich Software entwickeln können. Viel aufwändiger als ursprünglich erwartet. Mit viel mehr Anleitung, wesentlich mehr Kontrolle, viel mehr Überprüfungen. Nach einer viel längeren Probezeit als geplant. Und nur bei einem der drei angedachten Modelle. Aber vielleicht benötigt es einfach immer eine gewisse Zeit, bis sich die geographisch so weit getrennten Teams zusammengefunden haben, wie das jetzt bei uns der Fall ist. Immerhin waren der Einsatz und der Wille zum Erfolg bei unserem Lieferanten von Anfang bis Ende ungebrochen und bemerkenswert.

Die Übergabe von Altsystemen zur Wartung war misslungen. Trotz sorgfältiger Auswahl und Zusicherung des Lieferanten, dass dies sein Tagesgeschäft sei. Erwartet hatten wir von der im Offshore-Outsourcing erfahrenen Firma Hilfe, Unterstützung und Leitung bei Projektauswahl und Durchführung der gesamten Aktivität. Entweder war es zu einfach und wurde daher nicht mit der nötigen Sorgfalt angegangen, oder es war zu komplex und wurde nicht durchgedrungen. Auf jeden Fall wurde der Gesamtaufwand massiv unterschätzt. Als der tatsächliche Aufwand letztendlich vom Lieferanten erkannt worden war, wurde heimlich versucht, den Endtermin dadurch zu halten, in dem alle Tests und Qualitätskontrollen übersprungen wurden. Im Offshore-Team waren statt der erwarteten Experten auch viele junge unerfahrene Uniabgänger. Von uns leichtfertig laut geäußerte Gedanken wurden kommentarlos und unreflektiert übernommen, auch wenn es nicht in die Gesamtarchitektur des Systems passte. Oft hatten wir eine Funktion beschrieben, und dachten, das ist so eindeutig, das kann niemand mehr missverstehen. Und der indische Partner dachte, das ist so genau beschrieben, das muss so gemeint sein. Und da das Offshore und das inländische Team sich zu diesem Zeitpunkt kaum kannten, unsere Offshorepartner aber einen möglichst guten Eindruck hinterlassen wollten, wurde im Zweifelsfall selten nachgefragt, auch wenn unterschiedlich interpretiert worden war.

Gelernt hatten wir auf jeden Fall, nicht zu schnell zu viel zu erwarten. Es muss erst eine gemeinsame Basis gefunden werden. Der Lieferant hatte die Anforderungen – auch an das Personal – anfangs größtenteils

falsch eingeschätzt. Trotz seiner langjährigen Erfahrung. Wir mussten Experten fordern. Und viel mehr und genauer dokumentieren, viel mehr kontrollieren und viel mehr hinterfragen. Und, als wichtigsten Punkt, alles tun, um das Zusammenwachsen der Teams zu fördern.

Das „Body Leasing“ genannte Modell, bei dem wir nach Bedarf flexibel Mitarbeiter in Deutschland einsetzen wollten, war gescheitert. Aus ganz anderen Gründen. Mögliche Arbeitserlaubnis- und Visumkomplikationen waren vom Lieferanten kleingeredet worden, bescherten uns jedoch alle drei Monate einen neuen nicht eingearbeiteten Mitarbeiter. Und viel zu spät hatten wir erkannt, dass diese Arbeitsweise nicht in das Portfolio des Lieferanten passte. Das typische Wunschprojekt benötigte einige wenige Mitarbeiter des Lieferanten vor Ort beim Kunden, die ein größeres Offshoreteam in Indien steuerten. Das ideale System ist groß genug, um mindestens fünfundzwanzig Mitarbeiter zu beschäftigen, hat nur wenige Schnittstellen nach außen, die genauestens spezifiziert sind und dauert mindestens ein halbes Jahr. Kleinere Projekte rechnen sich durch den Managementmehraufwand kaum.

Nur die Komplettentwicklung eines neuen Systems, das wesentlich genauer als bei uns normalerweise üblich beschrieben und spezifiziert worden war, war erfolgreich. Und nur, nachdem wir auf ausschließlich erfahrene Entwickler gepocht hatten. Den Aufwand selbst abgeschätzt hatten. Die Ergebnisse eines jeden Meilensteins des Projektes genauestens analysiert und diskutiert hatten, jedes mal mit dem eigens dafür aus Indien für einen Tag nach Deutschland angereisten Team. Fast jede Zeile des Codes selbst gelesen und verstanden hatten. Und für dieses eher kleine Projekt tausende von Testfällen durchführen ließen. Und, vielleicht einer der Hauptgründe, die Teams sich mittlerweile so gut kannten, dass es kein Problem für den indischen Entwickler darstellte, beim kleinsten Zweifel nach dem Telefon zu greifen und den Kollegen in Deutschland zu fragen. Damit hatten wir nun eine Basis gelegt, auf die noch viele weitere Projekte aufbauen sollten.

Der ursprünglichen Befürchtung, dass die inländische Softwareentwicklung in Kürze überflüssig sein würde, ist beim Team und bei mir die Einsicht gefolgt, dass wir hier keine akute Angst um unsere Arbeit haben müssen, dafür aber gemeinsam mit dem Offshore-Team eine ganze Menge mehr auf die Beine stellen können. Und wir hatten viel gelernt. Ob sich das Offshoring bereits jetzt für uns gelohnt hat, beurteile ich aus einem Bauchgefühl heraus eher skeptisch, denn der Aufwand, den das

lokale Team während der Requirement-, Design- und Abnahmephase hatte, ist nicht zu vernachlässigen. Aber eine genaue Analyse des Gesamtaufwandes ergibt eine Einsparung von fast 20 Prozent gegenüber der kompletten Eigenentwicklung – und das schon in der Pilotphase. Das ist deutlich mehr als erwartet. Trotz des Gelernten „Niemals den Aufwand unterschätzen, niemals die Ersparnis überbewerten“, steht eines fest:

Erkenntnis des Tages: Es geht doch!

Zum Erfolg beigetragen haben die vorsichtige Auswahl des Partners und die Selektion geeigneter Projekte. Die kontinuierliche Kommunikation, die erfahrenen Entwickler auf beiden Seiten, ständige Reviews und andauernde Integration halfen, jederzeit einen guten Überblick zu behalten. Und auch die stete Beteiligung des Managements gaben den Projekten oft die nötige Aufmerksamkeit.

Und im Nachhinein muss ich sagen: Es hat auch richtig Spaß gemacht!

Rezepte

Chicken Tikka Masala	18
Chicken Do Piazza (Hühnchen in feiner Zwiebelsoße)	25
Dal Fry (Linsen an Currysoße)	35
Pelmeni	41
Schtschi	45
Blini	49
Kyufteta (Würzige Fleischbällchen)	51
Kavarma (Laucheintopf)	53
Bhuna Chicken	64
Feuerzangenbowle	68
Chicken Tandoori	75
Bombay Curry	81
Masala dosa	87
Mutter Paneer	91
Gajjar Halwa (Karottensüßspeise)	99
Kheer	109
Gulab Jamun	119

Mehr als 70 Prozent aller Offshoring-Projekte scheitern – so die Ergebnisse mehrerer renommierter Beratungshäuser. Gründe werden viele genannt: Kommunikationsprobleme, interkulturelle Missverständnisse oder unterschiedlich interpretierte Spezifikationen um nur einige zu nennen. Andreas Kotulla beschreibt in seinem Buch die schwierige und in jeder Phase aufregende Auswahl und Beauftragung eines Offshoring-Partners. Immer wieder das mögliche Scheitern vor Augen gelingen auf unvorhersehbare Weise schließlich die vielen kleinen Schritte, die doch noch zum Erfolg des Vorhabens führen. Wenn auch erst viel später.

Das Buch, das die Leser mit einem Augenzwinkern durch Monate voller Überraschungen führt, ist eine gewagte Mischung: Analyse, Business-Blog und anekdotischer Reisebericht. Und dann auch noch Kochbuch.

Denn über leere Versprechungen in Bangalore, Bestechung in Moskau, harte Bandagen in Sofia und peinliche Pannen in Polen tröstet den Autor oft nur die lokale Küche. Wenigstens hier hat er verbindliche und für jeden „Global Player“ erfolgsträchtige Rezepte notieren können ...



Dr. Andreas Kotulla hat langjährige internationale Erfahrung als IT-Manager und Projektleiter. Er beschäftigt sich vor allem mit komplexen Softwareprojekten, Offshoring und dem Thema Softwarequalität. Er ist in leitender Funktion in einem deutschen Dax-Unternehmen tätig.



ISBN-10: 3-9810156-8-1

ISBN-13: 978-3-9810156-8-3