



CULTURE  
CONTACT

Internationale Projektteams und globale Roll-outs

## **Chancen und Herausforderungen weltweiter Zusammenarbeit über die Entfernung**

**Wie Sie kulturell unterschiedliche Business-Stile erkennen und synergetisch gewinnbringend nutzen können**

*In: Wissensmanagement in der IHK-Organisation, Geschäftsfeld International, 1/2005,  
Hrsg. U. Keßler, Lübeck*

Durch die zunehmende Globalisierung hat auch die Notwendigkeit für internationale Projektteams in den letzten Jahren zugenommen. Wo Menschen über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg arbeiten, kommt es unweigerlich zu erheblichen Reibungsverlusten durch unterschiedliche Kulturen, divergierende lokale und globale Interessen sowie die Problematik der räumlichen Entfernung. Jedoch birgt die Zusammenarbeit verschiedener Kulturen auch große Potenziale in sich.

Um die Heterogenität in der täglichen internationalen Zusammenarbeit nicht nur zu „überleben“, sondern sogar von ihr profitieren und versteckte Potentiale nutzen zu können, bedarf es u.a. nicht nur des Wissens um die Unterschiede und Vorzüge anderskulturell bedingter Arbeitsweisen, sondern auch der konsequenten Umsetzung davon auf Unternehmens- und Mitarbeiterenebene.

### **Kulturmuster prägen Businessstile**

Im Rahmen von internationalen und damit auch interkulturellen Beziehungen sind Mitarbeiter mit unzähligen kulturellen Phänomenen konfrontiert. Ein verbreitetes Kulturmuster, auch „Kulturkategorie“ genannt, unterscheidet beispielsweise zwischen *monochronen* und *polychronen* Kulturen und beschreibt, wie diese Planungs- und Organisationsstile tendenziell handhaben (Hall/Hall 1989, Zaninelli 1995).

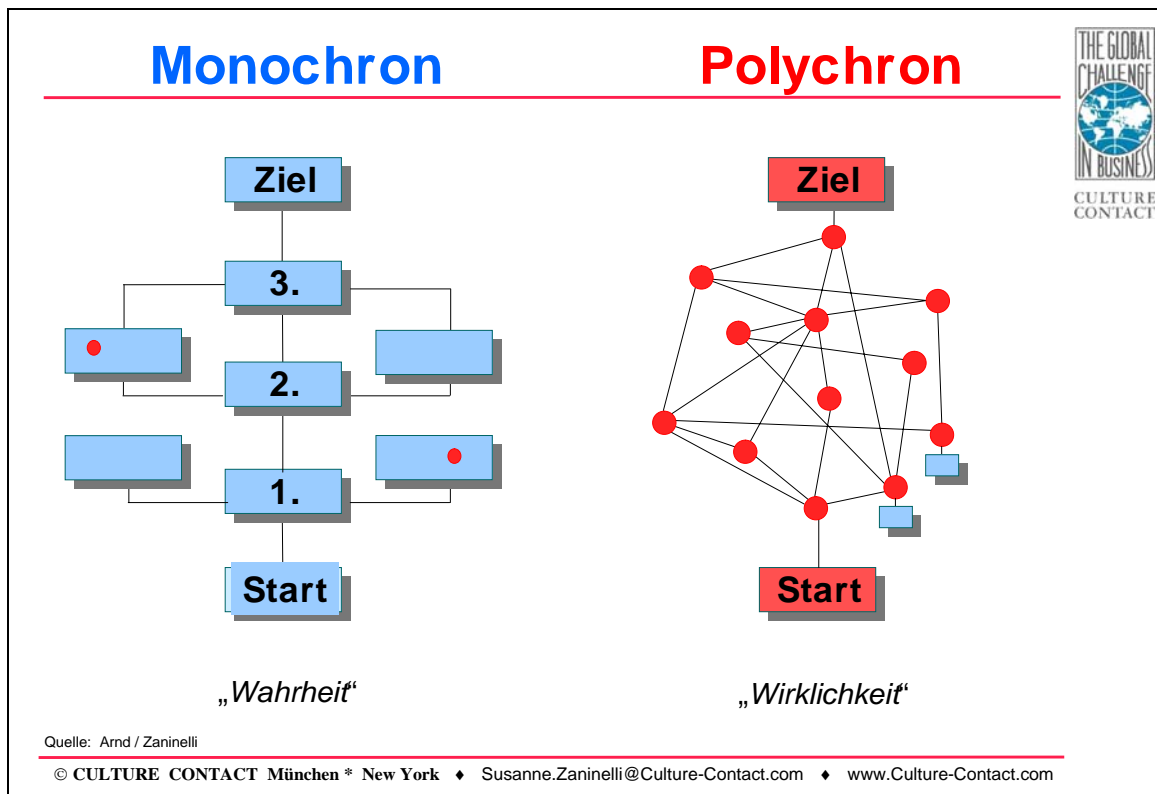
Abbildung 1



Dieses in Abbildung 1 zunächst mal idealtypisch dargestellte Prinzip der beiden extremen Pole des Kulturspektrums monochron und polychron wirkt sich enorm auf die konkrete Zusammenarbeit aus. Mittel und Nordeuropa, sowie angelsächsische Kulturen sind eher von einem monochronen Planungs- und Organisationsstil geprägt, und ließen sich relativ zueinander auf dem Kulturspektrum eintragen, während der romanische, hispanische, und von der Tendenz her auch der russische und arabische Kulturraum, von der Tendenz her mehr oder weniger vom polychronen Arbeitsstil geprägt sind. **Was heißt das konkret für deutsche Mitarbeiter, die mit anderen Kulturen zusammenarbeiten?** Zunächst muss verstanden werden, dass die in polychronen Systemen typische Priorisierung des Personenbezugs vor dem Sachbezug nicht heißt, dass die Sache nicht relevant ist! Dennoch werden die Mitarbeiter hier ohne den Personenbezug nicht zur eigentlichen Sache kommen können. Zudem ist es wichtig zu erkennen, dass polychrone Kulturen verstärkt in Netzwerken denken, die man begreifen und zu nutzen lernen muss, siehe Abbildung 2. Sollte z.B. ein polychroner Geschäftspartner offensichtlich „unvorbereitet“ seine Geschäftsreise nach Deutschland antreten und trotzdem erwarten, dass man von heute auf morgen sämtliche Termine für ihn organisieren kann, so ist dies nicht seiner unbegreiflichen „Blauäugigkeit“ oder gar „Impertinenz“ zuzuschreiben. Der deutsche

Geschäftspartner muss sich bewusst sein, dass dieser davon ausgeht, dass sich über ausgedehnte Netzwerke – die aus seiner Sicht jeder besitzt – alles in kürzester Zeit regeln lässt. Natürlich erwartet er nicht, dass eine einzige Person alleine über alle notwendigen „Connections“ und Beziehungen verfügt. Er geht jedoch davon aus, dass diese Person über das eigene andere Netzwerke anstoßen kann und die kurzfristige Terminplanung somit dem Prinzip folgt: der Freund, des Freundes, des Freundes... Über solche Netzwerkbeziehungen kann man z.B. schnellstens an Termine kommen, die ein monochron planender Mensch vielleicht nicht einmal durch sehr langfristige Planung hinbekommen hätte.

Abbildung 2: Unterschiedliche Planungsstile



## Negative Wahrnehmung durch Fehlinterpretationen

Die Signale, die einem rein monochron denkenden und handelnden Mitarbeiter bei unserem face-to-face Beispiel von einem polychron denkenden Kollegen oder Geschäftspartner vermittelt werden, sind meistens sehr negativ. Sie werden fast immer missinterpretiert und schnell wird der Vorwurf der Unprofessionalität laut. Die scheinbar mangelnde Vorbereitung, verbunden mit der gesteigerten Erwartungshaltung im Hinblick auf Unmögliches, wird geradezu als unverschämt empfunden. Umgekehrt jedoch wird


auch der monochron handelnde Mitarbeiter von seinem Kollegen mit polychronem Hintergrund als höchst unprofessionell betrachtet, da er dem Anschein nach keine gut funktionierenden Netzwerke aufweisen oder die wenigen vorhandenen nicht professionell einsetzen kann. Die Frage: was heißt hier schon „professionell“, wird also sehr unterschiedlich beantwortet!

Diese wechselseitige negative Wahrnehmung wirkt sich dahingehend aus, dass die Beziehung zwischen den Beteiligten gestört und die Zusammenarbeit nicht erfolgreich oder zumindest mühsam und sehr anstrengend ist. Die Auswirkungen einer monochronen bzw. polychronen Herangehensweise erstrecken sich darüber hinaus auch auf die Art und Weise wie Meetings abgehalten werden, wie kommuniziert und organisiert wird, wie Agenden gehandhabt werden usw.

## Chancen und Risiken der unterschiedlichen Business-Kulturen

Beide kulturelle Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile, siehe Abbildung 3. Auf der zwischenmenschlichen Ebene muss man erstens lernen sich zu verstehen und zu begreifen, bevor man sich wechselseitig der Unprofessionalität bezichtigt. Nur so kann das gegenseitige Beschuldigungsdilemma vermieden werden.

Abbildung 3

<h1>Chancen und Risiken</h1>		
<b>Monochron: Chancen</b>	<b>Polychron: Chancen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässig in Bezug auf Sachverhalte</li> <li>• Reibungslose Abläufe</li> <li>• Gut im Erstellen und Durchführen von Plänen =&gt; Flughafenumzug</li> <li>• Zeit kalkulierbar, Termine verlässlich</li> <li>• Durchschaubare Abläufe</li> </ul> <p>↓ <i>verbindlich, zuverlässig, berechenbar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässig in Bezug auf Beziehungen</li> <li>• Flexibles sich einstellen auf veränderte Bedingungen und Störfaktoren</li> <li>• Gut im Jonglieren von Unerwartetem</li> <li>• Nutzt ungeplante Gelegenheiten</li> <li>• Gut im Kontakt mit Person &amp; Information</li> </ul> <p>↓ <i>lebendig, locker, unverkrampft</i></p>	
<b>Monochron: Risiken</b>	<b>Polychron: Risiken</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenig Kontakt zu einer sich vielleicht verändernden Realität</li> <li>• Starr &amp; inflexibel, bis zum bitteren Ende</li> <li>• Kann unmenschlich sein, durch Trennung von Subjekt und Objekt</li> <li>• Kann Vorschriften-Mentalität erzeugen</li> </ul> <p>↓ <i>unpersönlich, kalt, eckig</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann chaotisch sein, durch ständiges Einbeziehen sich ändernder Umstände</li> <li>• Projekte zerfließen, wenn mit Fakten zu sehr jongliert wird</li> <li>• Zeit und Termine schwer einkalkulierbar</li> <li>• Abläufe wenig durchschaubar =&gt; personbez.</li> </ul> <p>↓ <i>chaotisch, unzuverlässig, unberechenbar</i></p>	
<small>Quelle: Susanne M. Zaninelli</small>		
<small>© CULTURE CONTACT München * New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com</small>		

Zweitens muss man Bewältigungsstrategien erarbeiten und sich die Frage stellen, wer sich wann bei welcher Gelegenheit an wen anpassen könnte. Dies ist jedoch erfahrungsgemäß nach einer gründlichen Analyse der relevanten Kulturmuster oft gar nicht mehr nötig. In allen bi- und multikulturellen Team-Building-Trainings, die wir seit 1990 bei unseren Kunden weltweit hielten, stellte sich nach Erkenntnis der unterschiedlichen kulturellen Blickwinkel und Skripte sofort so etwas wie „pain relief“ (= Schmerzlinderung) ein, O-Ton Teilnehmer, der – einem Ventil vergleichbar – sämtliche negativen Emotionen schlagartig raus lässt, um sich dann in Luft aufzulösen. Dadurch wird man offen für den dritten Schritt, bei dem erkannt werden muss, was man voneinander lernen kann, welche Chancen genutzt werden können und welche Risiken auf beiden Seiten vermieden werden sollten. Bedingung hierfür ist die Fähigkeit, die jeweiligen kulturellen Erwartungshaltungen von beiden Seiten beleuchten, analysieren und verstehen zu können.

## **Synergienotwendigkeit erkennen**

In Zeiten der Globalisierung müssen wir voneinander lernen, ob wir wollen oder nicht, da beide Vorgehensweisen gleichermaßen immer wichtiger werden. Polychrone Kulturen werden sich immer mehr dem monochron geplanten „just-in-time“ Diktat anpassen müssen, ohne dabei die Vorteile des polychronen Ansatzes aus den Augen verlieren zu dürfen. Die westliche monochron geprägte Industriekultur wird sich in Zeiten der **Globalisierung** und ihrer **Remote Teams** immer mehr mit den polychronen Aspekten anfreunden müssen, da Komplexität und Vernetzung immer größer werden, ohne die Vorteile einer monochronen Vorgehensweise aufgeben zu dürfen, weil diese das Wesen von Industriekultur an sich ausmacht und deren uneingeschränkte Stärke ist. Das heißt, wir müssen alle unser kulturell erworbenes Verhaltensrepertoire erweitern und auf der Klaviatur dieser Kulturkategorie spielen lernen und zwar von links nach rechts wie umgekehrt, um den Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein. **„Just in time“ – monochron** – verbunden mit viel **„Networking“ und Personeneinbezug – polychron** – lautet also die Devise.

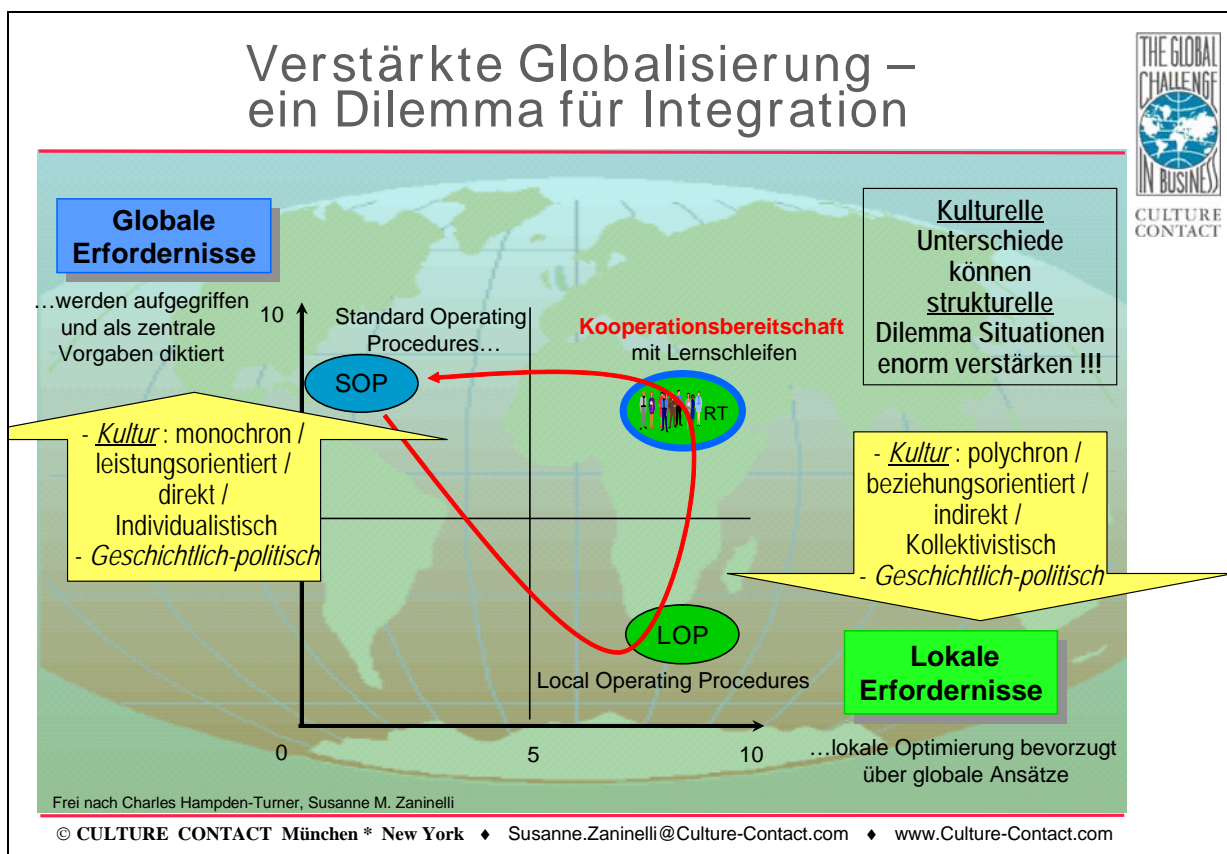
## **Interkulturelles Remote Management und internationale Roll-outs**

Welche Auswirkungen haben nun die unterschiedlichen kulturellen Ansätze einer monochronen und polychronen Herangehensweise für Unternehmen und im täglichen

Projektleben, wo Mitarbeiter verschiedener Kulturen zusammenkommen und zudem häufig über räumliche Distanzen, also ‚remote‘ zusammenarbeiten?

Immer häufiger werden Geschäftsprozesse weltweit vereinheitlicht und mittels IT-Technologien automatisiert. Dabei treffen nicht nur 1. unterschiedliche **Kulturen** sondern auch 2. widerstreitende lokale und globale **Interessen** aufeinander, was zu erheblichem Konfliktpotenzial führt und was durch 3. die räumliche **Entfernung** noch beträchtlich verstärkt wird. Um diesen drei Barrieren entgegenzuwirken, ist zusätzlich zum herkömmlichen Projektmanagement ein professionelles „interkulturelles Remote-Projekt-Management“ notwendig um, wie in Abbildung 4 angedeutet, die gesamte Komplexität eines solchen Prozesses erfolgreich und professionell bewältigen zu können. Zunehmend kommen Unternehmen zu der Erkenntnis, dass weltweite Projektimplementierungen bzw. globale Projekt-Roll-outs nicht nur monochron, d.h. rein sachbezogen, bewältigt werden können.

Abbildung 4: Standard Operating Procedures (SOP) vs. local Operating Procedures (LOP)



Ein Beispiel hierzu bietet **Autodesk**, Marktführer branchenübergreifender Lösungen für die Konstruktions- und Designindustrie: „Wir sind ein global operierendes Unternehmen. Unsere 3.600 Mitarbeiter arbeiten eng mit vielen Tausend Partnern zusammen, um

Lösungen für mehr als 5 Millionen Kunden weltweit zu liefern. Dass wir dazu unsere Geschäftsprozesse, Systeme und Organisationen international vernetzen und ständig verbessern, ist eine unserer großen Stärken“, so Matthias Behrens, Director for Business Process Management. „Die meisten unserer internen Systeme sind weltweit vereinheitlicht und zentralisiert worden. Entsprechend sind nahezu alle unsere Projekte international. Die größte Herausforderung bei solchen Projekten ist es, die richtige Balance zu finden zwischen den möglichen Synergien durch **Zentralisierung** und Standardisierung (siehe Abbildung 4: **SOP** Standard Operating Procedures = Standardisierte Unternehmensabläufe) auf der einen und **Flexibilität** in den Landesniederlassungen auf der anderen Seite (siehe Abbildung 4: **LOP** Local Operating Procedures = Lokale Unternehmensabläufe). Diese Gegensätze bilden ein ständiges Konfliktpotenzial, das vor allem der Remote-Projektmanager und sein Team managen müssen. Neben den herkömmlichen Projektmanagement-Werkzeugen, spielt dabei vor allem der **persönliche Kontakt** eine entscheidende Rolle. Letztes Jahr haben wir ein weltweites Projekt im Bereich Marketing begonnen. Den Auftakt bildeten Reisen der Projektleiter, der Projekt-Sponsoren und von Teilen des Teams in die jeweiligen Länder. Persönlicher Kontakt wurde sichergestellt und das Projektteam sollte ein gutes Verständnis von Sorgen und Nöten vor Ort erhalten. Jede einzelne Phase wurde durch mehrtägige Projekt-Kick-offs begonnen, um den persönlichen Zusammenhalt zu stärken. Selbstverständlich sind die Kosten erheblich – sowohl finanziell durch ein erhebliches Reisebudget, als auch persönlich durch Arbeitszeiten, die von den normalen Bürozeiten stark abweichen. Dafür erhöht sich aber die Erfolgswahrscheinlichkeit des Projektes enorm und kostspielige Konflikte werden vermindert.“

Ein weiteres Beispiel gibt die **BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH**, die in 42 Fabriken in 15 Ländern Großgeräte, Kleingeräte und Haustechnik produziert. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, die Geschäftsprozesse global auszurichten, aufbauend auf BSH-weit gültigen Richtlinien, die unter Berücksichtigung landesspezifischer Gesetzgebung zum Einsatz kommen und mit SAP R/3 Enterprise abgebildet werden. „Dieses weltweite Roll-Out ist nur erreichbar, wenn eine professionelle Informations- und Kommunikationsarbeit mit kultureller Sensibilität und **Know-how über Remote-Teams** durchgeführt wird.“ So Christian Sternke, Manager of Change and Communication des 2002 gestarteten, weltweit 450 Mitarbeiter umfassenden Programms weBSH.net: „Nur dadurch kann ein konstruktiver Dialog mit Mitarbeitern zwischen

*Mutterhaus und Landesgesellschaften aufgenommen werden. Bei Roll-Out-Aktivitäten starten wir mit einer Vorlaufzeit von etwa fünf Monaten, mit einem so genannten Transition-Team, das den persönlichen Dialog mit den Abteilungen in den jeweiligen Ländern aufnimmt. Abgesehen von den klassischen Informations- und Kommunikationsmedien bedient sich BSH daher mehrtägiger **interkultureller Team-Building-Workshops** als Kick-offs – ein bewährtes Instrument um Barrieren abzubauen und eine Vertrauensbasis zu bilden, ohne die erfahrungsgemäß die Sache nicht zu bewältigen ist.“*

Der face-to-face-Kontakt, das polychrone Element des Networking, hat also bei der Zusammenarbeit über die Entfernung die entscheidende „Klebstoff-Wirkung“, die das Projekt letztlich zusammenfügt und -hält. Aus diesem Grunde werden vermehrt beim Remote Management Kick-off-Meetings zu Beginn der Zusammenarbeit durchgeführt, die Rollen und Verantwortlichkeiten (Roles & Responsibilities) klärt, interkulturelle Aspekte sowie Remote- und Projektmanagement vermittelt und den unerlässlichen Personen-einbezug und -bezug herstellt. Damit alleine ist es aber nicht getan. Um die höheren Weihen für den gesamten und komplexen Prozess eines interkulturellen Remote-Projektmanagements zu erhalten, das sich zwischen E-Mails, Telefon und Video-konferenzen, sowie face-to-face Kontakten abspielt, wird zukünftig viel von Unternehmen getan werden müssen.

## **Fazit: Kritische Erfolgsfaktoren**

Unsere Erfahrungen mit unseren Kunden zeigen deutlich, dass Unternehmen auf zwei Ebenen handeln müssen, um den Herausforderungen der Globalisierung gewachsen zu sein:

- Auf der **Unternehmensebene** muss bei der **Planung** von länderübergreifenden Projekten und globalen Roll-out-Prozessen der „Personen(ein)bezug“, das *polychrone Networking* also, finanziell und zeitlich eingeplant werden, was vielfach noch sträflich vernachlässigt wird. Der natürliche Interessenskonflikt zwischen lokal und global, kann hauptsächlich nur durch den persönlichen Kontakt gelöst werden. Ebenso die Teamzusammenarbeit über die Entfernung. Wenn nicht in entscheidenden Phasen eine

persönliche Zusammenkunft möglich ist, weil zuwenig Reisekosten und zu wenig Zeit eingeplant wurde, ist der Erfolg schwer gefährdet.

- Für diesen zwischenmenschlichen Kontakt müssen auf der zweiten Ebene **Mitarbeiter geschult** werden, um – wie eingangs am Beispiel monochroner und polychroner Arbeitsweisen dargestellt – auf der Klaviatur vieler solcher Kulturkategorien spielen zu können und ihr kulturelles Verhaltensrepertoire zu erweitern. Mitarbeiter benötigen dringend interkulturelles Know-how, sowie das Wissen wie man in Remote-Teams über die Entfernung zusammenarbeitet, was in Remote-Projekt-Simulationen wie GLOBAL BRIDGES, Kick-off Veranstaltungen und interkulturellen Remote Workshops vermittelt werden kann. Unternehmen die bislang daran im Vorfeld gespart haben, mussten es erfahrungsgemäß im Nachhinein immer teuer bezahlen.

---

Die Autorin M.A. phil. **Susanne M. Zaninelli** leitet seit 1990 das Unternehmen **CULTURE CONTACT Munich \* New York** in München und in New York. Sie arbeitet mit 20 international- und industrieerfahrenen Trainern und Beratern aus über 12 Kulturen und lebt das, was sie vermittelt, selbst. Ihre internationale Erfahrung und das Managen ihres eigenen Unternehmens über Ländergrenzen hinweg, fließt direkt in die Beratungs- und Trainingsleistung für ihre international und global tätigen Kunden ein.

**Schwerpunktt Themen:** Business-Simulation GLOBAL BRIDGES zum internationalem Remote-Management, Workshops zu Remote Management, interkulturelle Teambuilding Seminare, Entwicklung und Durchführung von Internationalen High Potential Programmen, Interkulturelles Management Training culture specific und culture general, Diversity Strategie Beratung und Diversity Workshops, interkulturelle Mediation

Zu den **Kunden** von CULTURE CONTACT zählen internationale Unternehmen wie Allianz, Allianz Asset Management, BASF, Bayer AG, BMW Group, BMW USA, Boehringer-Mannheim, Bosch, Bosch und Siemens Hausgeräte, Ciba-Geigy, CSC Ploenzke, DaimlerChrysler, DEHA, Degussa, Deutsche Aerospace, Deutsche Bank Digital Equipment, DyStar, Giesecke & Devrient, Hewlett Packard, IBM, Leica, Mannesmann, Microsoft, Motorola Halbleiter, Media-Saturn, Oracle, Phillip Morris, Plansee, Relatio PR, Rodenstock, SGL Carbon, Siemens, Storage Technology, Scintilla, Silicon Graphics, T-Systems

**e-mail:** [contact@culture-contact.com](mailto:contact@culture-contact.com)

**Homepage:** [www.culture-contact.com](http://www.culture-contact.com)