

Über Raum und Grenzen hinweg

Wie Sie als Remote Teammanager erfolgreich internationale Projekte steuern

Von Susanne M. Zaninelli,
CULTURE CONTACT Munich * New York

In: ASIA BRIDGE, 2/2002, Hrsg.: Andreas Gerlach, Hamburg, S.27, 2002

In Zeiten der Globalisierung gewinnen Remote-Management-Skills immer mehr an Bedeutung. Remote Management bezeichnet die Zusammenarbeit über Entfernung (engl. „remote“), Zeitzonen, Organisations-, Technologie-, Kultur- oder Sprachbarrieren hinweg. Dies erfordert über das bereits bewährte Projekt-Management hinaus ein Vielfaches mehr an Know-how.

In seiner Arbeit sieht der Remote Teammanager sich vor allem mit drei Dilemmata konfrontiert:

1. Er muss das Problem der **gespaltenen Loyalität** angemessen **lösen**. Das heißt, er muss verhindern, dass die Mitarbeiter des internationalen Teams weder die Loyalität zur eigenen Organisation überbetonen (beispielsweise den Kollegen nebenan schneller bedienen als den im fernen Asien), noch dem Remote Projekt eine zu hohe Priorität einräumen.
2. Er muss sich, da er in der Regel nicht weisungsbefugt ist, voll und ganz auf seine Remote Teammitglieder verlassen können und sie zu **eigenverantwortlichem Handeln führen**.
3. Er muss eine **Kooperationsbereitschaft erzeugen**, die es ermöglicht, einen Weg zur lokalen Umsetzung globaler Standards und Anforderungen zu finden.

Die Basis für erfolgreiche Remote Teams ist die Gewährleistung einer funktionierenden Remote **Kommunikation**. Räumliche, sprachliche, zeitliche, technische und soziokulturelle Barrieren müssen vom Remote Teammanager und seinem Team überwunden werden. Räumliche Entfernung führt zu Kontrollverlusten. Es besteht die Gefahr einer zu geringen Identifikation mit Team und Aufgabe. Einzelne

Teammitglieder agieren oder fühlen sich unter Umständen isoliert. Hohe Reisekosten und Energieverluste durch Jetlag sind ebenfalls nicht unter zu bewerten. Häufiges Reisen führt auf Dauer zu massiven Zeit- und Motivationsverlusten. Die Balance zwischen Arbeits- und Reisezeit sowie Familien- und Freizeit zu finden, ist die schwierigste Aufgabe eines guten Remote Managements.

Verschiedene **Kulturen** – seien es länder- oder auch nur organisationspezifische – haben andere Herangehensweisen und Werte. Allein der andere Umgang mit Kritik und Lob unterscheidet häufig. Die direkte sachliche Kritik des deutschen Teammitglieds kann bei einem asiatischen Partner z.B. – solange keine tragfähige Beziehung etabliert ist – sehr hart und unfreundlich wirken. Während die Aussagen eines Japaners dem Deutschen hingegen zu wenig konkret und klar erscheinen mögen. In einem interkulturellen Team gilt es daher, die vielfältigsten Unterschiede von vornherein anzusprechen und aufzuzeigen und zum Vorteil aller zu nutzen.

Ein Faktum, das völlig unterschätzt wird und viele Missverständnisse im Vorfeld vermindern könnte, ist die **Sprache**. Es müssen gemeinsam Techniken etabliert werden, um effektiv in einer „lingua franca“ – in der Regel Business-Englisch – kommunizieren zu können. Es hat sich beispielsweise als hilfreich erwiesen

- in Meetings oder bei Videokonferenzen vermehrt zu visualisieren,
- nach 30 Minuten Zusammenfassungen des Besprochenen zu ermöglichen oder
- häufiger Pausen einzulegen.

Alle Regeln, die sich das Team gemeinsam erarbeitet hat, werden anschließend in den jeweiligen Büros auf Flipcharts aufgehängt und verbindlich eingehalten.


Die **Zeitverschiebung** führt teilweise zu engen Terminfenstern für Telefonate und Videokonferenzen. Mittags um 14 Uhr in Mitteleuropa ist es leider erst 5 Uhr morgens in San Francisco, aber schon 22 Uhr nachts für den Kollegen in Tokio. Ein gemeinsamer Conference-Call wird daher fast unmöglich. Ungeduld kommt auf, wenn Teammitglieder auf ihre E-Mail-Antworten acht Stunden warten müssen. Die internationale Remote Zusammenarbeit erfordert ein hohes Maß an Disziplin und Struktur in der Vorgehensweise.

Eine der herausragenden Aufgaben eines Remote Teams ist es, darauf zu achten, welche **Technologie** für welche Kommunikationsinhalte gewählt wird. Für einfachere sachliche Inhalte eignen sich Low-Context-Kommunikationsmittel wie E-mail, Fax, Intranet Plattformen. Sobald die Komplexität zunimmt – sei es inhaltlicher oder persönlicher Art – sollten High-Context-Kommunikationsmittel herangezogen werden wie Telefon, Videokonferenzen oder der face-to-face-Kontakt.

Erfolgsfaktoren

**Mehrtägige Kickoffs oder Team Building
- als Investitionsminimum - führen zu:**

- Identifikation mit der Aufgabe und Eigenverantwortung
- Zusammengehörigkeitsgefühl
- Kooperationsbereitschaft bei der lokalen Umsetzung lokaler Standards
- Richtiges Zeitmanagement
- Verwendung passender Kommunikationsmittel
- Disziplin und Struktur in der Herangehensweise



© CULTURE CONTACT München * New York ♦ Susanne.Zaninelli@Culture-Contact.com ♦ www.Culture-Contact.com

Ein mehrtägiges **Kick-Off-Meeting** oder **Team-Building** am Anfang einer Zusammenarbeit ist das absolute Minimum, das in ein internationales Remote Team investiert werden muss. Das Wichtigste dabei ist, die persönlichen Beziehungen untereinander zu etablieren, ohne die Remote Teams nicht funktionieren. Dieser Beziehungsaufbau ist vergleichbar mit einem **Klebstoff**, der das über die Entfernung arbeitende Team letztlich zusammenhält, da es über die Sache allein nicht zu bewerkstelligen ist.

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

Homepage: www.culture-contact.com