



"Mit Elefanten und Drachen tanzen.....,"

**Die Herausforderung
von kultureller Vielfalt (Diversity) und virtueller
Zusammenarbeit in internationalen Projekten
erfolgreich nutzen und meistern**

Gudrun Becker
Köln

www.change4c.com

Agenda:

- Begrüßen: Warm-up
- Was ist Kultur?
- Kulturelle Prägung
 - * Eigene Wahrnehmung, Fremdwahrnehmung
- Kulturelle Spannungsfelder
- Globalisierung/Internationalisierung:
Eine strategische Entscheidung und deren Auswirkung
auf die Umsetzung internationaler Projekte
- Herausforderungen in der Zusammenarbeit internationaler
Kooperationspartner oder Teams
- Praxisbeispiel: IT-Outsourcing-Projekt
 - * Vorgehensweise
 - * Stolpersteine/Fallstricke
 - * „Lessons learnt“
 - * Erfolgsfaktoren



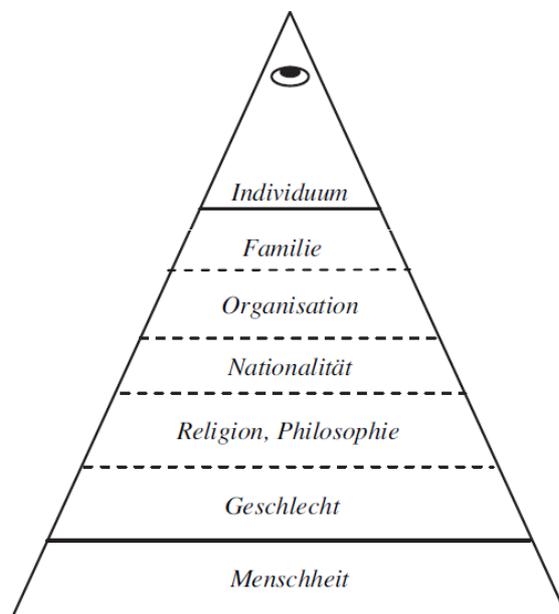




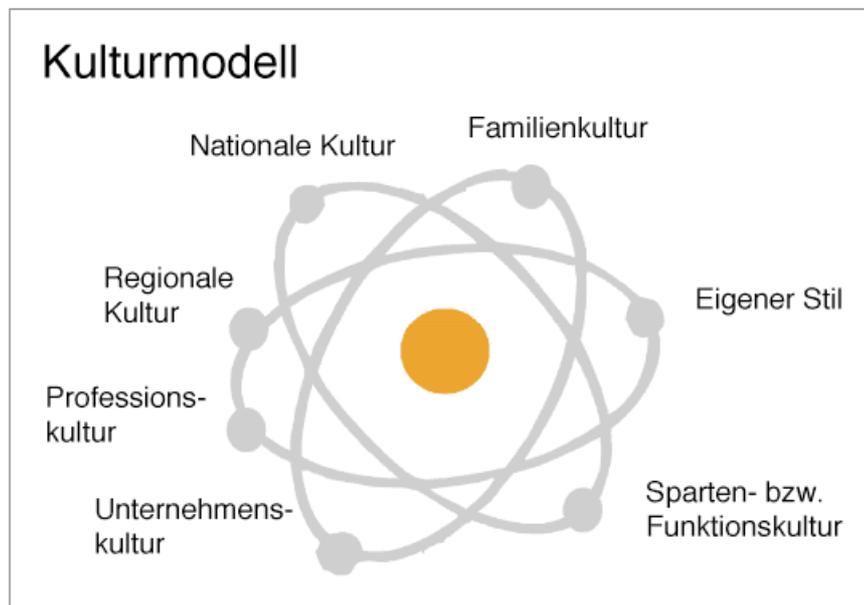
Was ist Kultur?

**Kultur ist ein Orientierungssystem
und bestimmt das Verhalten der Menschen
zueinander**

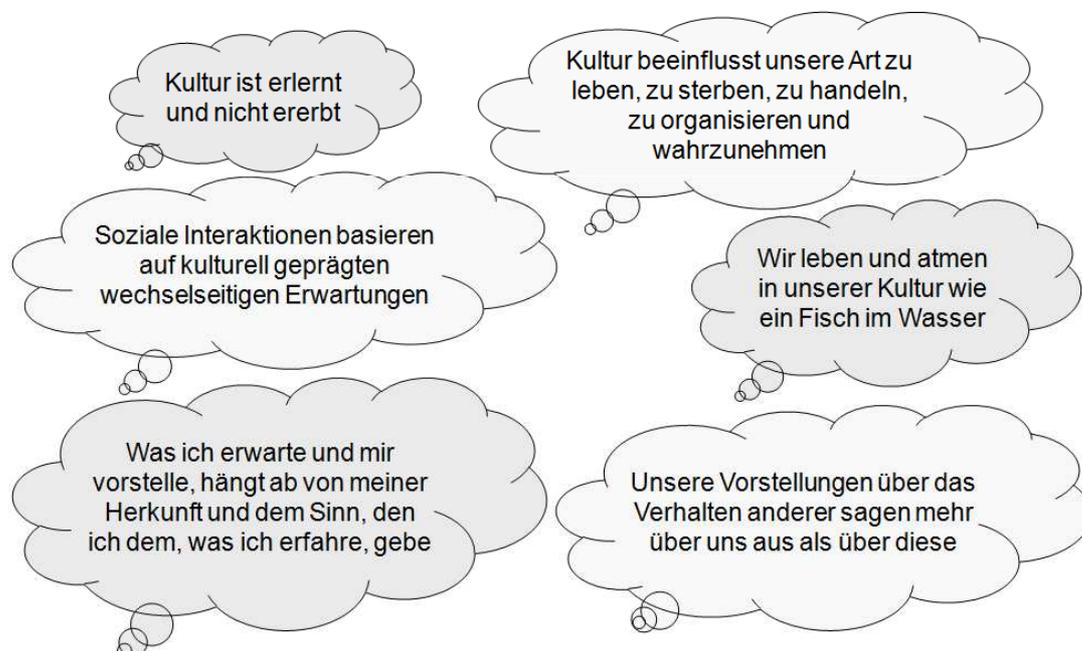
**Vielfalt der kulturellen Prägungskontexte
Kulturelle Linse**



Unterschiedliche Kulturen



KULTUR: Es gibt viele Begriffe, um Kultur zu definieren.....





Rollenspiel: Bei den Derdianen

Ausgangssituation: Derdianen

Das Dorf DERDIA ist durch eine tiefe Schlucht vom nächsten Marktplatz getrennt. Um den Markt in jener Stadt zu erreichen, müssen die Bewohner (die Derdianer) zwei Tage zu Fuß gehen. Gäbe es eine Brücke über den Fluss, der durch die Schlucht fließt, so könnten Sie den Markt in fünf Stunden erreichen.

Die Regierung von Dardia hat ein ausländisches Unternehmen beauftragt, ein Ingenieursteam in Ihr Dorf zu schicken, das Ihnen beibringen soll, wie man eine Brücke baut. So würden die Leute in Ihrem Dorf die ersten Ingenieure in Dardia werden. Wenn Sie gemeinsam mit den ausländischen Experten die erste Brücke gebaut haben, werden Sie in der Lage sein, im ganzen Land Brücken zu errichten und den Menschen das Leben zu erleichtern.

Die Brücke wird unter Verwendung von Karton, Stiften, Linealen, Scheren und Klebstoff gebaut. Sie kennen das Material und die Werkzeuge, sind jedoch nicht mit den Konstruktionstechniken vertraut.

Zeitlicher Ablauf

Vorbereitung insg. 30 Min., dann beginnt die Bauphase (30 Min.)

Derdianen:

- 15 Min.: Instruktionen lesen
- 15 Min.: Verhalten der Derdianen zu einzuüben
- 5 Min. nach Beginn kommt für 2 Min. der Besuch eines Experten- Teams. Sie praktizieren die Verhaltensweisen ohne sich darüber zu unterhalten.

Ingenieure/Expert/innen-Team:

- 20 Min.: Instruktionen lesen
- 2 Min.: Entsenden 2 Mitglieder ihrer Gruppe zu den Derdianen, um sie zu beobachten bzw. Kontakt mit Ihnen aufzunehmen.
- 8 Min.: Auswertung der Erfahrung nach dem Besuch in ihrer Gruppe

Beobachter/innen: bleiben während der Vorbereitung in der Nähe des Expert/innen-Team.

- 20 Min.: Instruktionen lesen
- 2 Min.: Entsenden 2 Mitglieder ihrer Gruppe zu den Derdianen, um sie zu beobachten bzw. Kontakt mit Ihnen aufzunehmen.
- 8 Min.: Auswertung der Erfahrung nach dem Besuch in ihrer Gruppe

Interkulturelle Kompetenz

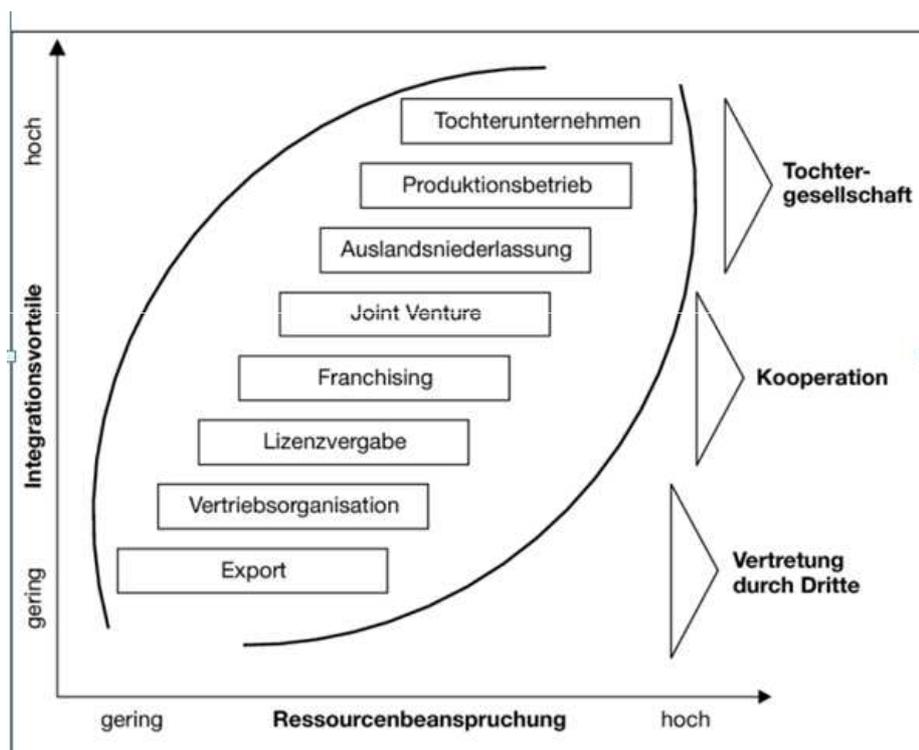


Karikatur: Marcel Keller

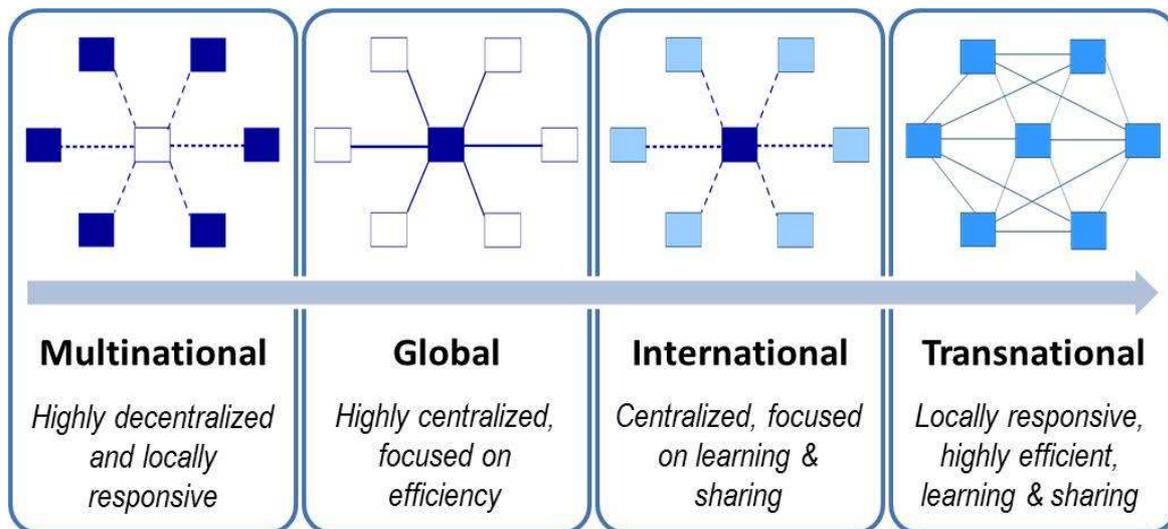
Globalisierung und Internationale Zusammenarbeit



Globalisierung: Formen des internationalen Markteintritts



Globalisierung: Formen von Internationalisierung



Source: Adapted from Bartlett & Ghoshal

Globalisierung: Formen von Internationalisierung

Multinational:

- starke lokale Präsenz mit dezentraler Steuerung
- Berücksichtigung nationaler Unterschiede
- Vorsichtiger und schrittweise Aufbau lokaler Einheiten

Global:

- Aufbau von Kostenvorteilen durch zentralisierte und standardisierte globale Prozesse und Abläufe
- Wettbewerb: geringere Produktionskosten erhöhen die Gewinnmargen
- kulturelle Unterschiede häufig als hinderlich oder störend wahrgenommen.“

International:

- weltweite Marktdurchdringung mit Anpassungen durch Lern- und Austauschprozesse (zentrales Wissen/Fähigkeiten der Mutterfirma)
- Zentrale Entscheidungsstrukturen
- Wissen und die Fähigkeiten vieler Funktionen werden weltweit ausgerollt

Transnational:

- lokale Anpassungen und verteiltes Wissen und Können
- Integrierte Netzwerkorganisation: Austausch Informationen, Komponenten, Personen, Ressourcen,
- Lern- und Austauschprozesse
- vielfältige Prozesse für Koordination und Kooperation;

Globalisierung: 10 erfolgreichsten Transnationalen Unternehmen

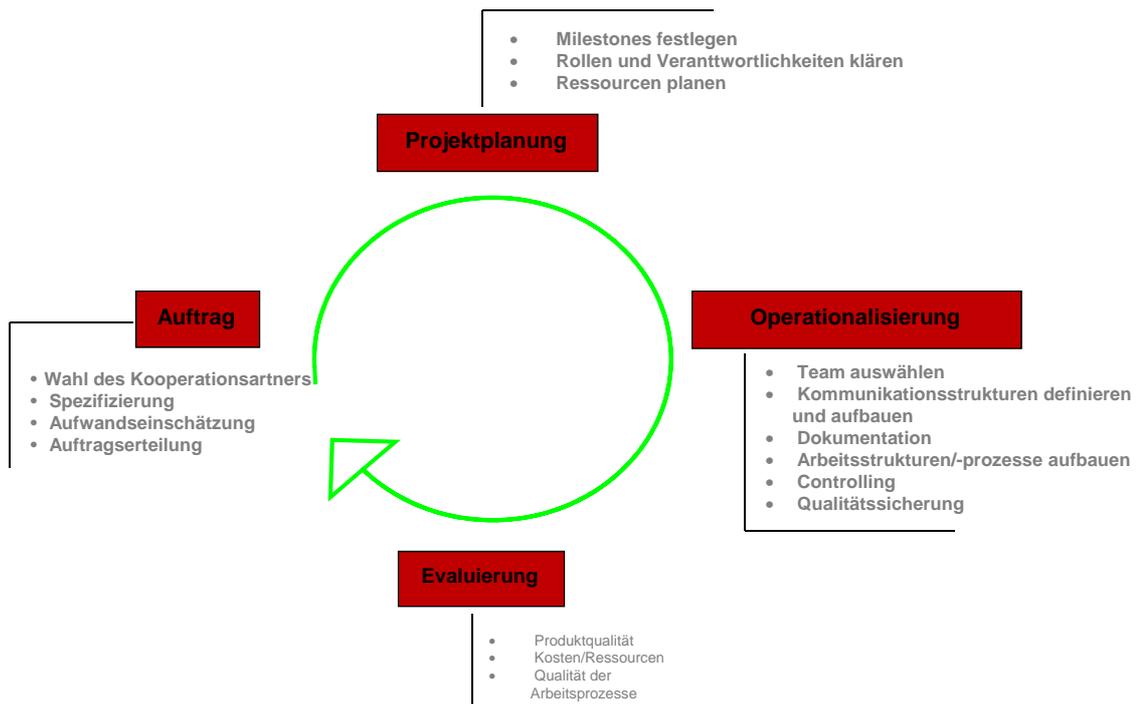
	General Electric	Royal Dutch/ Shell Group	Vodafone Group PLC	BP PLC	Toyota Motor Corporation
Rang	1	2	3	4	5
Unternehmenssitz	USA	GB	GB	GB	Japan
Industrie	elektrische & elektro. Geräte	Erdöl	Telekommunikation	Erdöl	Kraftfahrzeuge

	ExxonMobil Corporation	Total SA	E.On	Électricité de France	Arcelor-Mittal
Rang	6	7	8	9	10
Unternehmenssitz	USA	Frankreich	Deutschland	Frankreich	Luxemburg
Industrie	Erdöl	Erdöl	Energie	Energie	Metallherstellung und -verarbeitung

Praxisbeispiel: Indien IT-Outsourcing Projekt



Prozessbegleitende Beratung im IT-Offshoringsprozess



Die interkulturelle Dimension in internationalen Projekten

Outsourcing von IT-Projekten oder Geschäftsprozessen bedeutet:

- Veränderte Führung
- Veränderte Formen der Zusammenarbeit (onsite/offshore)
- Veränderte Kommunikationsstrukturen
- Neue Herausforderungen und Potentiale von dt.-ind. Teams
- Veränderte Arbeitsprozesse/-abläufe

Rolle des Prozessberaters

- Prozessbegleiter: Manager der „menschlichen Seite“
- Beratung mit einem ‚externen Blick‘ ohne in das Alltagsgeschäft eingebunden zu sein
- Beratung bei der Optimierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen
- Beratung bei der:
 - * Auftragsklärung
 - * Projektorganisation
- Moderation von
 - * Teamentwicklungsprozessen
 - * Reviews und Statusmeetings
 - * Team-Coachings

Internationale Zusammenarbeit Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Inhalt

- Hintergrund zum Unternehmen
- Ausgangssituation im deutsch-indischen Projekt
- Beratung: Vorgehensweise
- Wo waren die „Stolpersteine“/Fallstricke?
- Was ist gelungen?
- Erfolgsfaktoren für zukünftige Projekte bzw. für virtuelle Teams

Internationale Zusammenarbeit

Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Ausgangssituation im deutsch-indischen Projekt

- Nichtverstehen und Missverständnisse durch sprachliche Barrieren
- Verhalten einzelner Teammitglieder löst bei anderen (dt./ind. MA) Unverständnis aus
- Gegenseitige Erwartungen werden nicht erfüllt
- Unterschiedliche Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen erschweren die Gestaltung des Arbeitsprozesses
- Lösungen, die Kollegen aus anderen Kulturen erarbeiten, werden als unangemessen oder sogar falsch empfunden

Internationale Zusammenarbeit

Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Ausgangssituation im deutsch-indischen Projekt:

▪ **Führungsverständnis**

Indische FK oder MA geben keine Rückmeldung an den deutschen Kunden oder dt. PL Chef

▪ **Kommunikation**

Englisch als Geschäftssprache ist 'häufig für dt. MA schwierig (insbesondere Schriftform). Verstimmungen in der Arbeitsbeziehungen.

Humor, Gestik und Tonfall (dt. MA: sind sehr direkt in Anliegen, Kritik und Suche nach Fehlern, indischen MA achten nicht das ‚Gesicht‘ zu verlieren.

Kommunikationsstile:

Dt. Kollegen sind sehr sachbezogen und kommen direkt auf den Kern des Anliegens zu sprechen. (low-context). Ind. Kollegen sind beziehungsorientiert, (high-context)

- **Umgang mit Zeit** :Pünktlichkeit!?, Termine und Meetings fangen mit Verspätung an

Internationale Zusammenarbeit

Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Vorgehensweise:

Beratung und Begleitung des dt-ind. Teams über einen Zeitraum von 8 Monaten

- Auftragsklärung mit deutschem PL in Frankfurt
- Telefoninterviews mit indischen PL + dt./ indischen Teammitarbeiter/innen
- Teamentwicklungs-Workshop in Dtl.
- Regelmäßige Moderation der Review-Meetings (vor Ort/virtuell)

Internationale Zusammenarbeit

Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Wo waren die „Stolpersteine“/Fallstricke?

- Fokus lag fast ausschließlich auf der technischen Umsetzung des Offshore-Projektes
- Kein gemeinsames Verständnis über Projekt
- Keine zeitnahe Kommunikation zwischen den einzelnen Planungsschritten („Milestones“)
- Keine gemeinsame „Startveranstaltung“ zu Projektbeginn
- Kommunikation anfangs hauptsächlich per mails

Internationale Zusammenarbeit

Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Was ist gelungen?

- Kulturelle Unterschiede wurden herausgearbeitet
- Entsprechende Vorgehensweisen wie mit den Unterschiedlichkeiten umgegangen wird, wurden festgelegt
- Klare Absprachen über Arbeits- und Kommunikationsprozesse wurden definiert
- Regelmässige Telefonkonferenzen und Telefonate wurden zusätzlich zu reinem email-Kontakt eingeführt
- Regelmäßige Dienstreisen bzw. längere Arbeitsaufenthalte Dtl.-Indien (vice versa) wurden zu Regel
- Über die Projektarbeit hinaus wurden „social events“ eingeführt

Internationale Zusammenarbeit

Praxisbeispiel: IT-Outsourcing Projekt

Erfolgsfaktoren für zukünftige Projekte

- Klare Festlegung von Zielen, Rollen und Verantwortungsbereichen
- Klare Struktur in den Arbeitsprozessen und der Zeitplanung
- Vereinbaren klarer Regeln der Zusammenarbeit und Kommunikation (Team Charta)
- Regelmäßige Teamtreffen und regelmäßige individuelle Gespräche
- Nutzung der richtigen Medien für den richtigen Zweck
- Vertrauensaufbau im Team durch aktive Förderung von „nicht-arbeitsbezogenen“ Gesprächen
- Starken Fokus auf soziale Dynamiken setzen
- Berücksichtigung interkultureller Aspekte in der Teamarbeit
- Erfolge feiern



“Let’s have a virtual coffee together”