

Ein Konzept für die Zusammenlegung zweier Teams aus kulturell unterschiedlichen Ländern

Studiengang: EMBA General Management

Die interkulturelle Zusammenarbeit wird in internationalen Märkten immer zentraler. Auch ein international tätiger Grosskonzern steht nach einem Firmenkauf vor dieser Herausforderung. Mittels spezifischer Massnahmen wird die Zusammenlegung kulturell unterschiedlicher Entwicklungsteams begleitet.

Ausgangslage

Ein Grosskonzern akquiriert eine Firma mit Sitz in Europa. Die Produkte beider Firmen konkurrenzieren sich gegenseitig. Das Management will die bestehenden Produkte ablösen und ein gemeinsames, neues Produkt lancieren. Für dessen Entwicklung werden zwei Teams beider Länder zusammengelegt.

Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit werden Massnahmen erarbeitet, welche die Zusammenlegung von zwei Teams aus unterschiedlichen Ländern begleiten. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die kulturellen Unterschiede und auf die künftig vornehmlich virtuelle Zusammenarbeit gelegt. Das Change- und Teamentwicklungs-Konzept verfolgt eine offene, wertschätzende und ergebnisorientierte Arbeitskultur. Das neue Team erkennt sich dank der getroffenen Massnahmen als Einheit und wird von aussen entsprechend wahrgenommen.

Vorgehen

Mittels Mitarbeiterinterviews, Prozessdokumenten und einem Workshop wurden die Strukturen und Handlungsabläufe beider Teams analysiert. Im Rahmen einer Ist-Analyse wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Unter Beizug von Fachliteratur wurde der Soll-Zustand definiert und gestützt darauf konkrete Handlungsfelder bestimmt.

Analyse

Das Bewusstsein und das Wissen bezüglich der kulturellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Aufgrund der örtlichen Distanz und der vornehmlich virtuellen Kommunikation können Missverständnisse und daraus Konflikte entstehen. Die Nutzung der Medien (Outlook, Whiteboard, Videotelefonie, Datenablage) ist unterschiedlich. Obwohl beide Teams Scrum nutzen, ist die konkrete Umsetzung in gewissen Punkten verschieden. Das Anforderungsprofil an neue und bestehende Mitarbeiter verlangt vermehrt interkulturelle Sozialkompetenz. Da bisher zwei verschiedene Produkte entwickelt wurden, ist das Fachwissen unterschiedlich verteilt.

Massnahmen

Die Massnahmen beinhalten klassische Thematiken der Teamentwicklung und des Change-Managements. Zudem werden spezifische Massnahmen zur Förderung des interkulturellen Verständnisses verlangt. Durch regelmässige persönliche Treffen der Mitarbeiter wird Vertrauen aufgebaut. In einer Kick-Off-Woche werden gemeinsame Werte und Spielregeln festgelegt. Es wird bewusst Zeit für den kulturellen Austausch eingeplant. Die vereinbarten Spielregeln befassen sich mit Themen wie Medieneinsatz, Meeting-Kultur und Konfliktlösung. Nach der Kick-Off-Woche wird für eine bestimmte Zeit gemeinsam am selben Ort gearbeitet. Beide Firmen bieten Englischkurse an, damit die Verständigung zwischen den Mitarbeitern verbessert wird. Das Daily-Meeting nach Scrum wird mittels Videotelefonie abgehalten. Dies fördert die regelmässige Kommunikation in Ton und Bild. Mittels Retrospektive-Meetings wird eine Feedbackkultur implementiert.

Fazit

Bei der Zusammenlegung zweier Entwicklungsteams aus verschiedenen Ländern stellen sich spezifische Herausforderungen. Im Vordergrund steht das Verständnis der jeweils anderen Kultur. Die vornehmlich virtuelle Kommunikation stellt eine zusätzliche Herausforderung dar. Mittels sorgfältig geplanter Massnahmen wird die Zusammenführung begleitet und nachhaltig zum Erfolg geführt.



Martin Herrmann