

Kein Erfolg ohne interkulturelle Kompetenz



Ein Ergebnis der Globalisierung besteht darin, dass immer mehr Teams grenz- und kontinent übergreifend zusammenarbeiten. Die Mitglieder dieser virtuellen Teams stammen aus den unterschiedlichsten Nationen und Kulturkreisen und weisen unterschiedliche Verhaltensmuster, Werte und Erwartungen auf. Häufig machen deutsche Manager den Fehler, hierzulande erprobte Management- und Kommunikationskonzepte auch global einzusetzen. Dabei entstehen Missverständnisse, durch die wertvolle Ressourcen verbraucht werden und interessante Projekte schlimmstenfalls scheitern.

stehen Missverständnisse, durch die wertvolle Ressourcen verbraucht werden und interessante Projekte schlimmstenfalls scheitern.

von Harald Schiller - Fix International Services - Newsletter März 2012

Unternehmen wollen profitieren, wenn sie bei der Zusammensetzung von Teams auf eine internationale Mannschaft setzen. Sie wollen aus einem großen Reservoir an Erfahrungen, Kenntnissen, Arbeitsweisen, Fertigkeiten, Stilen und Perspektiven schöpfen. In technologiegetriebenen Branchen nimmt virtuelle Teamarbeit mittels innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien dramatisch zu. Dazu gehört neben dem Telefon längst die E-Mail, die Videokonferenz oder die Cloud. Die Vorteile liegen auf der Hand: Niedrigere Lohnkosten im Ausland oder Kundennähe sind oft ausschlaggebende Gründe. Doch ein Team, dessen Mitarbeiter sich über die Länderzonen verteilen, erfolgreich zu führen, ist ein wahres Kunststück. Fehlt der direkte Kontakt, die face-to-face-Begegnung, sind Fehler vorprogrammiert. Augenkontakt und Gesten regeln traditionell die Gesprächsführung. Bei Telefonkonferenzen ist es schon schwieriger, eine gute Diskussion zu führen, die die Anregungen aller Teilnehmer umfasst. Beim E-Mail-Verkehr wird es am deutlichsten: der Mangel an Koordination verhindert oft einen umfassenden Gedankenaustausch, besonders, wenn die Beteiligten aus verschiedenen Kulturkreisen stammen. Zwei wichtige Aspekte werden bei der virtuellen Teambildung häufig vernachlässigt: Die Diversität der Teams umfasst, neben verschiedenen Aufgaben, Hierarchieebenen und Unternehmenszugehörigkeiten, auch eine kulturelle Dimension. Und zweitens führen moderne Kommunikationstechnologien zu Änderungen in der Art der Kommunikation.

„Interkulturelle Konflikte treten in jeder multikulturellen Arbeitsgruppe auf“

Bei virtuellen Teams braucht es von allen Beteiligten ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für Abläufe, die sonst bei regelmäßigen, persönlichen Begegnungen untereinander informell passieren. Oft fehlen jedoch die Erfahrungen, welche Prozesse innerhalb dieser Teams ablaufen, etwa hinsichtlich von Führung und Kommunikation.

Eine häufige Herausforderung in kulturell diverser Teams: Selten sind alle Mitglieder in ihrer Rolle gleichberechtigt. Der Aufbau ethnozentrischer Tendenzen kann zu einer gewichtigen interkulturellen Barriere innerhalb eines Teams werden. Diese drücken die Einstellung aus, die eigenen kulturellen Standards als die allgemein üblichen zu betrachten und Abweichungen hiervon als negativ zu beurteilen.

Grundsätzlich gilt: Diversität spielt in virtuellen Teams generell eine größere Rolle, als in den lokalen Teams. Dazu müssen diese jedoch auch erst einmal bekannt gemacht werden: in face-to-face Teams könnte das durch persönliche Begegnungen am Arbeitsplatz und Teamtreffen passieren.

Die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Partners ist bedeutsam

Herrscht kein Vertrauen zwischen den Teammitgliedern, bleibt der ohnehin mühsame Kommunikationsfluss zäh. Die Weitergabe von Informationen geschieht dann unter strategischen Aspekten, die Bewältigung von Aufgaben fällt schwer. Hier ist die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Partners bedeutsam.

Es steigt der Bedarf an Koordination, gerade was die Kommunikation betrifft, um die Arbeitsprozesse aufeinander abzustimmen und den einzelnen Mitarbeiter mit für ihn nötigen Informationen zu versorgen, die er sich fernab nicht alleine beschaffen kann.

Nach übereinstimmender Auffassung aller Praktiker ist für die Aufnahme der virtuellen Zusammenarbeit zu Beginn ein face-to-face-Treffen, zu dem alle Beteiligten zusammenkommen, unverzichtbar. Face-to-face-Treffen sind aufgabenbezogen und gelten als Kick off eines Projektes. Hier tauschen die Teilnehmer Team- und Kontaktdaten aus, entwickeln Ideen für Projektziele und stellen Kommunikationsregeln für Kommunikation zwischen den Akteuren auf.

Die Prozessgestaltung, angefangen von der Festlegung von Zielen, zur Verteilung von Kompetenzen und Definition von Kommunikationspfaden, -inhalten und –mitteln, ist ein Erfolgskriterium für virtuelle Teams. Das Akzeptieren dieses Führungsverständnisses ist für Manager, die lange Jahre erfolgreich über Anweisung und Kontrolle geführt haben, nicht immer einfach. Dieser Umlernprozess erzwingt die Schaffung eines neuen Selbstbildes. Dazu gehört insbesondere die Anerkennung der sozialen Bedürfnisse der Teammitglieder. Mitarbeiter eines virtuellen Teams müssen eigenverantwortlicher agieren, ihre tägliche Arbeit müssen sie selbst organisieren, vielfach sollten sie ihr Vorgehen autonom entscheiden können. Eröffnet ihnen ihre Führungskraft diese Chance, beweist er ihnen sein Vertrauen.

Der Teamleiter muss regelmäßig kommunizieren

Egal, ob das Team über Telefon, E-Mail oder Video-Konferenzen zusammenarbeitet: Der Teamleiter muss regelmäßig kommunizieren und den Kontakt zu seinem Team aufrechterhalten. Er muss sicherstellen, dass keine „Inseln“ entstehen, durch die sich Mitglieder des Teams ausgeschlossen fühlen. Denn es gilt, eine „Gruppenmentalität“ zu schaffen. Konkurrieren einzelne Mitglieder, wird es schon in konventionellen Teams schnell brenzlig. Umso wichtiger ist es in virtuellen Teams, gemeinsame Ziele vorzugeben und ein Wir-Gefühl zu entwickeln. Deshalb müssen die Ziele des Teams und seiner Mitglieder deutlich sein, jedem Mitglied muss klar sein, worin aus Unternehmensperspektive die Bedeutung des Teams besteht und welchen Teil er dazu beiträgt. Dazu ist es erforderlich Benchmarks zu setzen. Denn der Teamleiter kann die Fortschritte in räumlich oder zeitlich getrennten Teams nicht immer im Auge behalten. Wer Benchmarks setzt, unterstützt bei der Kooperation über Kulturkreise hinweg die Entwicklung gemeinsamer Standards. Geschieht dies in einem Klima der Toleranz und Offenheit gegenüber anderer Kulturen, hat der Teamleiter bereits ein wichtiges Etappenziel erreicht. Kann er zudem auf vertrauenswürdige, teamfähige und eigenständige Teammitglieder mit Selbstdisziplin und guten fachlichen und sprachlichen Kenntnissen setzen, stehen seine Chancen gut, sein Projekt zum Erfolg zu führen.

Ansprechpartnerin:

Katrin Brass
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Tel: +49 40 325525-24
Fax: +49 40 325525-20
E-Mail: kb@fix-services.com
www.fix-services.com / www.fix-interkulturell.de

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte, Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>