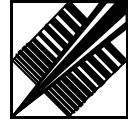


Virtuelle interkulturelle Teams



Erfahrungen und Empfehlungen

Begriffsbestimmungen:

Im heutigen Business-Alltag ist ein beachtlicher Anteil der Mitarbeiter eines Unternehmens in internationale Teams eingebunden, die zugleich auch gemischtkulturelle Teams sind.

Zu unterscheiden sind dabei:

- **'Bikulturelle Teams'**, also Teams, die nur aus zwei Nationalitäten bestehen, beispielsweise 'Integrationsteams' nach der Übernahme eines ausländischen Unternehmens. Von einem bikulturellen Team sollte man allerdings nur dann sprechen, wenn beide Nationalitäten mit mehreren Personen vertreten sind. Zehn Deutsche und ein Italiener bilden kein 'bikulturelles Team', sondern ein deutsches Team, das einen Ausländer integrieren muss. Acht Deutsche und fünf Franzosen, das **ist** ein 'bikulturelles Team', das eine völlig andere Dynamik entwickelt.
- **'Multikulturelle Teams'**, also solche in denen mehrere Nationalitäten vertreten sind, im Extremfall so viele verschiedene wie Teammitglieder.

Beide sind jedoch in der Regel 'virtuelle Teams', also Teams, deren Mitglieder über verschiedene Standorte verteilt sind und daher wenig 'Face-to-face'-Kommunikation aufweisen, sondern vor allem über 'virtuelle' technische Kanäle wie E-Mail, Telefongespräche, Telefon- oder Videokonferenzen miteinander kommunizieren.

Bikulturelle Teams unterscheiden sich von multikulturellen Teams vor allem in zweierlei:

- Es entsteht ein viel offensichtlicherer Machtkampf, welche der beiden Sets an 'kulturellen Spielregeln' für das Team gültig sein sollen.
- Persönliche Treffen des Teams sind eher möglich, weil der Reiseaufwand dafür zwar erheblich, aber doch erheblich kleiner als bei einem multikulturellen Team ist.

Dieser Artikel bezieht sich auf multikulturelle Teams, obwohl manche Erfahrungen und Empfehlungen auch für bikulturelle Teams gelten.

Dass multikulturelle Teams (MKT) meist auch **virtuelle Teams** sind, bedeutet auch, dass viele Forschungsergebnisse zu MKT für die Unternehmenspraxis nur begrenzt gültig sind. Universitäre Forschung zu MKT untersucht meist multikulturelle Studentengruppen der jeweiligen Universität. Abgesehen davon, dass sich Studenten in einem sozialpsychologischen Experiment anders verhalten mögen als Manager und Fachexperten, die unter ganz anderem Leistungsdruck stehen, werden damit Gruppen untersucht, die Face-to-face-Kontakte

haben und deren ausländische Mitglieder – mehr oder weniger erfolgreich – gelernt haben, sich den Regeln ihrer Universität anzupassen. Wenn also in solchen Untersuchungen häufig festgestellt wird, dass MKT zwar etwas länger als monokulturelle Gruppen brauchen, um leistungsfähig zu werden, dann aber bei der Lösung komplexer Aufgaben bessere Leistungen erzielen als monokulturelle, weil sie auf einen breiteren Schatz an Erfahrungen und Sichtweisen zurückgreifen können, müssen diese Ergebnisse nicht zwangsläufig für MKT gelten, deren Mitglieder über die ganze Welt verstreut sind und daher nur eingeschränkte Möglichkeiten zum persönlichen Austausch besitzen und eben nicht über eine gemeinsame Referenzkultur (die, in der die Universität angesiedelt ist) verfügen.

Bei MKT in Unternehmen gibt es allerdings auch eine Referenzkultur: Die der Unternehmenszentrale! Teammitglieder, die aus der Zentrale kommen, haben einen Vorteil, nicht nur, weil sie besser mit wichtigen Personen vernetzt sind oder schnelleren Zugang zu wichtigen Informationen haben, sondern auch, weil sie die 'Kultur der Zentrale' verinnerlicht haben. Umgekehrt hat beispielsweise der indische Mitarbeiter in einem multikulturellen Projekt eines deutschen Unternehmens einen Nachteil, den der indische Student in einem multikulturellen Forschungsprojekt einer deutschen Universität nicht hat: Er war vielleicht noch nie in Deutschland, aber selbst wenn, muss er tagein-tageaus vor allem den Erwartungen seiner indischen Kollegen und Vorgesetzten entsprechen. Er wird also die deutsche Arbeitskultur kaum kennen und sie vor allem nicht so weit verinnerlicht haben, wie ein indischer Student an einer deutschen Universität.

Erfahrungen:

Die folgenden Erfahrungen erheben nicht den Anspruch, auf einer wissenschaftlichen Studie zu beruhen. Es sind Einschätzungen, die die Mitarbeiter des IFIM durch viele Gespräche mit Mitgliedern in MKT gewonnen haben. Sie decken sich mit den Erfahrungen interkultureller Experten anderer Unternehmen, mit denen wir im Gespräch stehen.¹

- Die Mitarbeit in einem virtuellen interkulturellen Team ist für fast jedes Teammitglied nur **eine Aufgabe unter vielen**.
- Schon aus arbeitsrechtlichen Gründen sind virtuelle Teams meist in eine **Matrixorganisation** eingebunden. Der Teamleiter ist bestenfalls Linienvorgesetzter derjenigen Teammitglieder, die in seinem Heimatland arbeiten, oft aber nicht einmal das. Seine Stellung hängt also erheblich davon ab, wie viel 'Input' er auf die Bewertung seiner Teammitglieder durch deren Linienvorgesetzte hat. Oft ist dieser Input nicht groß und die Stellung des Teamleiters entsprechend schwach..
- Die **Auswahl** der Teammitglieder erfolgt meist nach rein funktionalen Gesichtspunkten, wer wie 'kulturell' zusammenpassen könnte, spielt keine Rolle

¹ Sehr ermutigend für diesen Artikel war etwa das Referat von Dr. Marion Keil am 19. 6. 09 vor der Regionalgruppe Rhein-Ruhr der SIETAR.

- Das bedeutet auch, dass mögliche **interkulturelle Synergien** im Vorfeld kaum beachtet werden. Wenn sie sich ergeben, fein! Wenn nicht, wird das nicht als 'vertane Möglichkeit' erlebt.
- Die Teamleiter interkultureller Teams werden nur äußerst **selten** auf die besondere Herausforderung **vorbereitet** - und erwarten im Vorfeld oft auch selbst keine.
- Die Teammitglieder auch nicht: Da alle Mitglieder aufgrund ihrer Funktion delegiert wurden, herrscht die Vermutung, dass sich alle 'professionell' verhalten werden.
- Manchmal lernen sich die Teammitglieder bei einem **'Kick-off-Meeting'** persönlich kennen, aber das ist keineswegs selbstverständlich. In Zeiten knapper Reisebudgets schon gar nicht!
- Wenn es Kick-off-Meetings gibt, werden sie selten dazu genutzt, **'persönliches Kennenlernen'** zu ermöglichen, Vertrauen aufzubauen oder gar die Verfahrensregeln im Team explizit zu klären, sondern die 'eigentliche Aufgabe' steht im Vordergrund.
- Auch bei Kick-off-Meetings, die dem persönlichen Kennenlernen einen Stellenwert einräumen, wird oft auf 'Events' gesetzt, die sehr hilfreich sein können, um ein Team 'zusammenzuschweißen', aber dem erstmaligen Kennenlernen eher abträglich sind: So viel Spaß es machen mag, gemeinsam eine Go-Cart-Bahn zu besuchen, das ist nicht das Ambiente, das zwanglose, aber doch auch intensive persönliche Gespräche unterstützt. Eine Dinner-Cruise auf Lake Michigan ist prinzipiell eine gute Idee, aber wenn ab der Vorspeise donnerndes 'Entertainment' einsetzt, werden höchstens noch die Suchtraucher zu Gesprächen kommen, die sich trotz kältesten Bedingungen ab und zu aufs Freideck begeben.
- Die speziellen Herausforderungen **virtueller** Kommunikation werden weithin unterschätzt. Entsprechend wird nur selten geklärt, wie die virtuelle Kommunikation via E-Mail, Telefonaten, Telefonkonferenzen oder Videokonferenzen eigentlich laufen soll.
- Bei **E-Mails** entsteht Verwirrung vor allem dadurch, dass in unterschiedlichen Business-Kulturen unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, wer, wann über was informiert werden sollte.
 - Unklar ist oft auch, ob 'Information' eine 'Holschuld' oder eine Bringschuld ist.
 - Sehr unterschiedlich ist auch der Umgang mit 'bcc'
 - Gar nicht zu reden von kulturell geprägten stilistischen Präferenzen, die Auswirkungen auf die Einschätzung des Absenders haben: Erscheint er als 'schroff', 'arrogant', 'weitschweifig' oder 'unpräzise'?
- **Telefon-Konferenzen** werden oft schlecht, manchmal auch gar nicht moderiert. Häufig genug können Teilnehmer anschließend nicht mal mit Bestimmtheit sagen, wer überhaupt teilgenommen hat. Wer grade einen Redebeitrag leistet, ist oft unklar, vor

allem für diejenigen Teilnehmer, die keine Muttersprachler sind oder eine schlechte Telefonverbindung erwischt haben.

- **Video-Konferenzen** sind besser, aber selbst wenn sie so gut gemanagt werden, dass des Sprechers Gesicht tatsächlich im Bild erscheint, sind sie keine 'Face-to-face-Meetings': Nicht erkennbar sind etwa die non-verbale Signale der anderen Gesprächsteilnehmer auf einen Gesprächsbeitrag.

- **SPRACHE:**

In vielen Unternehmen herrscht die Erwartung 'Wer eine Funktion bekleidet, die ihn zur Mitarbeit in einem MKT qualifiziert, kann selbstverständlich Englisch!' Das ist ein Mythos mit verheerenden Auswirkungen!

Natürlich sprechen alle Teammitglieder 'irgendwie' Englisch. Viele Teammitglieder sprechen es jedoch nicht wirklich 'fließend' oder 'verhandlungssicher' oder was immer sie in ihrer Not in vielen Unternehmen behaupten müssen, die vor ein paar Jahren dekretiert haben, dass Englisch nunmehr Konzernsprache sei.

- Der unhinterfragte **'Mythos Englisch'** führt einerseits dazu, dass es hohen Mut erfordert, als nicht Muttersprachler eine Telefon- oder Videokonferenz immer wieder durch die Bitte um Wiederholung oder Erklärung zu unterbrechen. Kaum jemand traut sich das mehr als einmal pro Konferenz.
- Umgekehrt gibt er den Muttersprachlern eine Art Freibrief, sich wenig Mühe um einfaches, klares, slang- und dialektfreies Englisch zu bemühen: Man spricht schließlich Englisch und das tun ja alle, denkt sich auch das Teammitglied aus Bangalore, Lagos oder Knoxville, Tennessee, das sicher überrascht wäre zu hören, das auch mancher Engländer gewisse Probleme haben, es zu verstehen.
- Muttersprachlern fehlt jegliches Gefühl für die Bedeutung von 'Redundanz' und 'Kontext' in der Kommunikation. Was bedeutet das? In der eigenen Muttersprache kann man eine 'Botschaft' selbst dann verstehen, wenn man tatsächlich nur rund 60% des Gesagten *gehört* hat. Den Rest kann man sich hinzu assoziieren. Hintergrundlärm oder schlechte Verbindungen bei einer virtuellen Konferenz machen einem Muttersprachler wenig aus, er braucht nicht alles zu hören um zu verstehen.

Fremdsprachler müssen jedoch einen weit größeren Anteil des Gesagten tatsächlich hören, um den Sinn einer Aussage zu verstehen. Sie brauchen die Redundanz der Sprache, um zu kompensieren, dass sie nicht alle Vokabeln kennen, die verwendet wurden oder nicht jede grammatikalische Konstruktion geläufig ist. Sie sind schnell völlig verloren, wenn schon akustisch nicht alles Gesagte zu verstehen ist.

- Das alles hat mehrere gravierende Folgen:

- Viele 'virtuelle Teammeetings' enden auf Seiten der Englisch-Muttersprachler mit dem Gefühl, nun sei 'alles klar', während viele Englisch-Fremdsprachler rätseln, was eigentlich gesagt - und schlimmer noch: beschlossen wurde;
- Die Muttersprachler dominieren solche Konferenzen - unabhängig davon, ob sie sachlich-fachlich wirklich die relevantesten Beiträge leisten können;
- Die Englisch-Fremdsprachler etablieren eigene informelle Kommunikationskanäle, um sich ohne 'Gesichtsverlust' über das Geschehen auszutauschen. Diese informellen Kanäle und die darin ausgetauschten Botschaften entwickeln ein Eigenleben ...
- Das verbreitete Sprachproblem überdeckt die **interkulturellen Unterschiede**:
Diejenigen, die darunter leiden, rein sprachlich abgekoppelt zu werden, gehen meist davon aus, dass die Zusammenarbeit mit den fremdkulturellen Kollegen schon dann störungsfrei funktionieren würde, wenn man sprachlich versteht, was sie wollen. Wer nicht darunter leidet, ist geneigt, alle Probleme im Team damit zu begründen, dass 'manche Teammitglieder einfach nicht gut genug Englisch sprechen', selbstverständlich voraussetzend, dass es *deren* Aufgabe sei, dieses Problem zu lösen.
- Deutsche Teamleiter geraten angesichts des Sprachproblems oft in ein Dilemma: Um ihr Ansehen nicht zu gefährden, sind sie die letzten, die eigene Sprachprobleme zugeben möchten (Was? Der leitet ein internationales Team und kann nicht genug Englisch?). Wenn sie jedoch selbst hinreichend gut Englisch sprechen, haben sie oft Hemmungen, immer wieder die muttersprachlichen Teammitglieder zu einfacher und verständlicher Sprechweise aufzufordern, um nicht den Eindruck zu erwecken, sie hätten eigene Verständnisprobleme.
- Überdeckt von den Sprachproblemen breiten sich - oft unbemerkt - '**interkulturelle Probleme**' aus, also solche, die dadurch entstehen, dass in den beteiligten Kulturen ganz unterschiedliche Erwartungen darüber bestehen, wie man eine Aufgabe bestmöglich angeht. Bezogen auf Teamarbeit bestehen Unterschiede u. A.
 - In den Erwartungen an das Vorgehen des Teamleiters;
 - In den Vorstellungen, wie Kollegen miteinander umgehen sollten;
 - In Kommunikationsgewohnheiten, insbesondere beim Adressieren von 'heiklen' Inhalten wie 'Problemen', 'Widerspruch', 'Kritik' etc. etc.;
 - Im Verständnis von Verbindlichkeit.
- Aufgrund geringer persönlicher Kenntnis der Teammitglieder untereinander und damit eines relativ geringen Vertrauensniveaus können die aus den interkulturellen Unterschieden entstehenden Irritationen, Frustrationen und Konflikte kaum angesprochen und geklärt werden.
Erschwerend kommt dabei hinzu, dass

- Deutsche im Vergleich zu den meisten anderen Kulturen der Welt Arbeitsbeziehungen sehr 'sachlich' und funktional verstehen. Während sich in Deutschland im Team eine persönliche Beziehung aus einer guten fachlichen Zusammenarbeit entwickeln kann, aber nicht muss, ist in den meisten anderen Kulturen eine (etwas) tiefere persönliche Beziehung notwendig, um fachlich gut zusammenarbeiten zu können;
- Deutsche im Vergleich zu den meisten anderen Kulturen der Welt im Arbeitsbereich zu relativ klarem Feedback neigen, solange es um die Bewertung 'sachlicher Vorschläge' geht: "Ihr Vorschlag kann doch nie und nimmer funktionieren, weil ..." wird in der deutschen Kultur kaum als 'persönlicher Angriff', sondern als Beitrag zu einer Problemlösungsdebatte empfunden. Dass solche Aussagen in vielen Kulturen bestenfalls als 'schroff', eher aber als 'unverschämt' ankommen, erstaunt Deutsche immer wieder.
- Im **Konfliktfall** bricht die Teamkommunikation daher im schlimmsten Fall ganz zusammen und das Team scheitert, im Normalfall wird das Scheitern jedoch durch den Teamleiter dadurch verhindert, dass er die (weitgehend) zusammengebrochene Teamkommunikation durch verstärkte eigene Anstrengungen ersetzt: Unergiebige Telefon- oder Videokonferenzen finden nur noch formal statt. Stattdessen läuft die eigentliche Steuerung des Teams durch eine Vielzahl bilateraler Kontakte zwischen Teamleiter und Teammitgliedern.
- Dieses Vorgehen mag dazu führen, dass das Teamziel (vor allem bei befristeten Projektteams) doch noch erreicht wird. Der völlig entnervte Teamleiter mag am Ende sogar noch daran denken, seinen Teammitgliedern für den 'herausragenden Erfolg' zu danken, bevor er seine Magengeschwüre behandeln lässt oder sich mit dem Scheidungsanwalt seiner Frau auseinandersetzt

Zusammenfassend gesagt:

Nur wenige virtuelle MKT in Unternehmen erreichen ein Kooperationsniveau auf dem eine Bereicherung durch die Multikulturalität von den Teammitgliedern erlebt oder gar im objektiven Ergebnis festgestellt werden kann. Die Zusammenarbeit wird als 'mühsam' erlebt, und die Zielerreichung steht oft genug 'auf der Kippe'.

Dies liegt im wesentlichen daran, dass die Erfahrungen aus monokultureller Face-to-face-Teamarbeit unreflektiert auf virtuelle MKT übertragen werden. Mitglieder eines neuen monokulturellen Teams bringen jedoch ein sehr viel homogeneres Verständnis davon mit, wie man in einem Team zusammenarbeitet. Explizit geklärt werden müssen also nur Fragen, für die in der eigenen Kultur unterschiedliche Antworten 'zulässig' sind, etwa 'wie ausführlich soll das Ergebnisprotokoll einer Besprechung sein?'

Verstößt im monokulturellen Team ein Mitglied gegen die 'üblichen Erwartungen', lässt sich der Fall einfach klären, weil auch der Abweichler meist weiß, dass er gegen die Norm ver-

stößt. Ist er jedoch hartnäckig uneinsichtig, kommen wenigstens die anderen Mitglieder schnell zum Konsens, 'dass es so nicht geht', was Sanktionen erleichtert.

Dass es im multikulturellen Team hingegen ein sehr viel breiteres Spektrum an Erfahrungen gibt, wie man üblicherweise im Team agiert, müsste nicht schlimm, sondern könnte sogar wirklich vorteilhaft sein, wenn explizit geklärt würde, welche der unterschiedlichen kulturellen Normen zur 'Teamnorm' erhoben wird. Es fehlte den meisten Mitgliedern eines MKT nicht an Bereitschaft, sich um des Erfolgs willen 'anzupassen', wenn sie nur wüssten, an was.

Unterbleibt diese bewusste Klärung hingegen, werden die meisten Teammitglieder ständige Normverletzungen erleben, Verletzungen ihrer eigenen Normen, versteht sich. Aber auch diese Normverletzungen werden so interpretiert, wie in einem monokulturellen Team, nämlich als 'Unfähigkeit', 'mangelnde Motivation', 'Unzuverlässigkeit', 'Böswilligkeit'. 'Klärungsversuche' scheitern, weil der Andere sich ja gar keiner Schuld bewusst ist, sondern weiß, dass er sich so verhalten hat, wie man es ihm in seiner Kultur beigebracht hat.

Dass die Erfahrungen aus 'Face-to-face-Teams auf virtuelle Teams übertragen werden, zeigt sich daran, dass in den wenigsten Unternehmen darüber nachgedacht wird, wie man die Nachteile durch fehlendes oder sehr eingeschränktes 'persönliches Kennen' der Teammitglieder virtuell ersetzen könnte. Dies mag daran liegen, dass die psychologischen Voraussetzungen für funktionierende Zusammenarbeit generell wenig reflektiert werden.

Empfehlungen

Es gibt nur eine zentrale Empfehlung:

Unterschätzen Sie nicht die Schwierigkeiten, die virtuelle MKT lösen müssen!

Auch wenn Sie das multikulturelle Team nicht gebildet haben, um für Ihr Unternehmen besondere 'interkulturelle Synergien' nutzbar zu machen, sondern einfach nur möchten, dass in Ihrem globalen Unternehmen eine Koordinierungsaufgabe angemessen erledigt wird, sollten Sie nicht vergessen, dass es zunächst besonderen Aufwands bedarf, um das virtuelle MKT arbeitsfähig zu machen!

Anders gesagt:

Es **kostet**, vorab! Und damit nicht gleich Missverständnisse entstehen: Wir reden hier nicht von Kosten für 'interkulturelle Schulung', schon gar nicht beim IFIM! Ich spreche nur von den Kosten die dadurch entstehen, dass das MKT die Möglichkeit erhält, sich zu einem Kick-off-Meeting persönlich zu treffen und zwar lange genug, dass neben der unvermeidlichen Klärung von 'Sachfragen' auch Gelegenheit gegeben ist, sich 'persönlich' kennenzulernen und wenigstens etwas an Sympathie und Vertrauen aufzubauen.

Wir können hier keine 'harten Berechnungen' vorlegen, dass sich diese Investition 'rechnet'. Aber nicht nur nach unseren Erfahrungen tut sie es!

Spezielle Empfehlungen:

- **Durchbrechen Sie den Mythos der englischen Sprache!**

Schaffen Sie ein Klima, in dem Mitarbeiter, die ja nicht für ihre sprachlichen Fähigkeiten, sondern wegen ihrer Funktion oder fachlichen Kompetenz in ein MKT berufen werden, Sprachdefizite im Englischen zugeben können. Konkret:

- Bieten Sie Sprachkurse an, die man ohne Gesichtsverlust buchen kann;
- Schaffen Sie ein Klima, das es Mitarbeitern erlaubt, in der täglichen Zusammenarbeit Rücksicht auf ihre eingeschränkten Sprachkenntnisse einzufordern;
- Animieren Sie diejenigen Mitarbeiter, die gut Englisch sprechen, sich nicht durch ihre Sprachkenntnisse zu profilieren, sondern durch ihre Hilfsbereitschaft schwächeren Kollegen gegenüber. Gut ist nicht, wer gut Englisch spricht, sondern gut ist, wer diese Kenntnisse 'teamdienlich' nützt!

- **Unterschätzen Sie nicht die Bedeutung 'persönlicher Beziehungen' in jedem Team und gerade in einem MKT!**

Sorry to say: Ein MKT, dessen Mitglieder sich nie gesehen haben, wird nicht gut funktionieren!

- Aber nutzen Sie die Möglichkeiten eine Kick-off-Meetings sinnvoll:
Zentraler Inhalt eines Kick-off muss sein, sich über diejenigen Vorgehensweisen im Team zu verständigen, die in einem monokulturellen Team überhaupt nicht adressiert werden müssten, weil alle Mitglieder ein gemeinsames Verständnis einbringen würden:
 - Welche Aufgabe hat der Teamleiter?
 - Wer gibt wann welche Information an wen?
 - Wie tariieren wir die Anforderungen (welche?) unserer lokalen Linienvorgesetzten mit denen des MKT aus?
 - Unter welchem lokalen 'Druck' stehe ich und welche Bedeutung hat das MKT überhaupt für mich?
 - etc. etc.
- Schaffen Sie ausreichende Gelegenheiten zum persönlichen Austausch! Und zwar nicht nur nach 'deutschem Standard', der wenig 'persönliche Beziehung' im Geschäftsleben vorsieht, sondern nach dem der persönlichkeitsorientierteren Kulturen. Es mag wie 'verplauderte Zeit' aussehen, aber sie ist gut investiert!
- Ein Kick-off-Meeting allein reicht nicht aus, um in einem längerfristig zusammenarbeitenden virtuellen MKT nicht nur zu etablieren, sondern auch zu erhalten und zu festigen. Mit Rücksicht auf alle Reisekostencontroller sagen wir: Mindestens einmal im Jahr muss das Team zusammen kommen.
Besser wäre: halbjährlich!

- Wenn das in Ihrem Unternehmen als 'utopisch' gilt, läuft es halt eher auf die auf den Teamleiter zentrierte Kommunikation heraus. Nach unseren Erfahrungen ist das weder 'ideal', noch wirklich kostengünstiger als wenn man die Voraussetzungen für eine funktionierende Teamzusammenarbeit schafft.
Aber wenn es denn so sein soll, sollten Sie sicherstellen, dass der Teamleiter für die Leitung seines MKT erheblich mehr Zeit aufwenden kann, als er für die Leitung eines vergleichbaren monokulturellen Teams aufwenden müsste. Und wenigstens er muss über einen Reisekostenetat verfügen, der es ihm erlaubt, gelegentlich alle seine Teammitglieder persönlich zu treffen.
- **Schaffen Sie die notwendigen technischen Voraussetzungen!**
Wir wissen auch, dass unsere Leser eher aus dem Bereich 'Human Resources' kommen und daher wenig Einfluss auf IT-Fragen haben. Aber nützen Sie bitte alle Ihre Einflussmöglichkeiten, um deutlich zu machen, dass virtuelle Kommunikationsmöglichkeiten wie Telefon- und Videokonferenzen für ein virtuelles MKT kein 'Luxus' sind, sondern ein ohnehin unzureichender Ersatz für fehlende persönliche Kommunikationsmöglichkeiten. Dieser Ersatz sollte dann wenigstens technisch optimal sein! Die Alternative zu Investitionen in gute technische Möglichkeiten sind Reisekosten, Reisekosten, Reisekosten!
***Nebenbei:** Nach unseren Erfahrungen sind es vor allem Kollegen, die an den Luxus gewöhnt sind, mit ihren eigenen zentralen Ansprechpartnern im selben Haus zu sitzen, die sich gegen entsprechende Investitionen aussprechen.*
- **Schulen Sie!**
Sie ahnten schon: Irgendwann müssen die Empfehlungen eines interkulturellen Trainingsanbieters ja doch auf dieses Thema kommen.
Aber wir wollen Ihnen keine multikulturellen Teamtrainings verkaufen, auch kein Coaching des MKT, keine begleitende Supervision des Teams. Denn wir gehen davon aus, dass in Ihrem Unternehmen, wie in den meisten anderen, noch wenig Bereitschaft besteht, in derartig kostenintensive Maßnahmen zu investieren.
- **Aber bereiten Sie wenigsten die Teamleiter von MKT auf ihre Aufgabe vor!**
Dafür gibt es Angebote - auch vom IFIM, aber wenn Sie die Kosten für externe Trainingsanbieter scheuen, vermitteln Sie bitte selbst Ihren Teamleitern wenigstens *eine* Erkenntnis:
 - **Alle 'Spielregeln' der Zusammenarbeit, die in einem monokulturellen Team 'selbstverständlich' sind, müssen im MKT explizit ausgehandelt werden! Alle!**
Das geht eigentlich nur 'Face-to-face' und dafür muss Zeit und Gelegenheit eingeplant werden! Aber wenn das Budget wirklich kein gemeinsames Kick-off erlaubt, muss es der Teamleiter halt 'virtuell' tun.
 - Erinnern Sie den Teamleiter dabei auch daran, dass ein Telefonat und eine E-Mail nicht 'funktionsäquivalent' sind: Vorteil der E-Mail ist, dass der Inhalt klar und speicherbar ist. Man kann ihn nachlesen, sich darauf berufen. Aber 'Umgangs-

formen' lassen sich per E-Mail nicht *klären*, sondern höchstens *dekretieren*, was wenig hilfreich ist. Die Klärung muss im Gespräch erfolgen und das heißt, zum Telefonhörer zu greifen, wie mühsam das bei Teammitgliedern, die über die ganze Welt verstreut und 'very busy' sind, auch immer sein mag.

Wenn der Teamleiter das berücksichtigt und adäquat umsetzt, ist das schon die 'halbe Miete'!

- Aber nur die halbe: Daneben gibt es tatsächlich eine ganze Menge, was ein Teamleiter lernen kann, um anschließend mit weniger Aufwand zum Ziel zu kommen: Dabei geht es letztlich immer um den intelligenten Umgang mit dem Faktum, 'Leadership' virtuell und mit unterschiedlichsten fremdkulturellen Mitarbeitern gestalten zu müssen.

Nehmen wir ein simples Beispiel: Jeder 'gute Chef' wird in seiner Abteilung immer wieder paar 'persönliche Worte' zu seinen Mitarbeitern sprechen: "Neue Frisur? Hübsch!" "Na, wie sind Sie mit Ihrem neuen Auto zufrieden?" "Wie hat Köln gespielt? Verloren? Na, mein Beileid!" Beiläufiger Small-talk, der in Deutschland eher sparsam geführt wird, aber wenn sich ein 'Chef' leutselig geben will, wird er schon ein wenig davon machen.

Wie setzt er solche 'beziehungsfördernden Zeichen', wenn er weder sieht, dass die weit entfernt lokalisierte Mitarbeiterin eine neue Frisur hat, noch weiß, ob es dort nicht als 'sexual harrassment' betrachtet würde, derlei überhaupt zu erwähnen? Wenn er nicht weiß, dass der Mitarbeiter ein neues Auto hat, weil er keinen Blick auf den lokalen Parkplatz hat? Wenn er weder weiß, für welchen Fußballverein sein russisches Teammitglied schwärmt, noch wüsste, wie der Verein gerade gespielt hat?

Selbst in Deutschland halten wir einen Vorgesetzten für 'unnahbar', wenn er solche beziehungsfördernden Zeichen nicht setzt. Und er muss schon erhebliche andere Qualitäten aufweisen, um als 'unnahbar' zu gelten, und trotzdem motivierend zu wirken.

In Kulturen, die mehr Wert auf persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz legen, stellt sich das Problem verschärft: Wie persönliche Beziehungen schaffen und aufrecht halten, wenn man sich kaum sieht?

- **Virtuelle Möglichkeiten des privaten Kontakts:**

Gute Erfahrungen wurden damit gemacht, virtuellen MKT einen geschützten Bereich im Intranet einzurichten, in den die Teammitglieder Fotos von sich einstellen, ein paar Angaben zu Interessen und Hobbies veröffentlichen, paar Fotos von ihrem letzten Urlaub uploaden können, die dann wieder von anderen Teammitgliedern kommentiert werden können. Small-talk virtuell! Virtuelle Beziehungspflege, Facebook, Flickr, YouTube machen es vor! Aber natürlich muss der Teamleiter und möglichst noch ein paar Mitglieder, die er kennt und zu entsprechenden Uploads animieren kann, die Sache ins Laufen bringen. Dann steigen auch andere ein.

Auch das **kostet** zunächst, IT-mäßig, aber natürlich auch Zeit derer, die es mit Inhalten bestücken. Aber nochmal: In den **meisten** Kulturen der Welt ist mehr an persönlicher Beziehung notwendig, um gut zusammenarbeiten zu können als in Deutschland! Angesichts dieser 'Mehrheitsverhältnisse' ist es höchst pragmatisch und kosteneffizient dar-

über nachzudenken, wie man wie man in einem virtuellen Team 'virtuelle persönliche Kommunikation' schaffen kann, anstatt darauf zu hoffen, dass alle Teammitglieder schon einsehen werden, dass in einem virtuelle MKT halt keine oder geringe persönliche Kommunikation möglich ist, aber trotzdem mit dem nötigen Enthusiasmus ihren Teamaufgaben nachgehen.

- Aber wie gesagt: Sie müssen Ihrem Teamleiter dafür kein Training verkaufen, Sie müssen ihm nur klarmachen, was er leisten muss!

Und damit kommen wir zur zweiten 'zentralen Empfehlung':

Schaffen Sie ein Klima (oder sagen wir hochtrabender: eine Unternehmenskultur!) die Ihre Mitarbeiter ermutigt, bei interkulturellen Schwierigkeiten Hilfe zu suchen!

In Ihrem Unternehmen sollte gelten:

Ein 'guter Mitarbeiter' ist **nicht** der, der keine interkulturellen Schwierigkeiten erlebt, weil er persönlich ja offen, vorurteilsfrei und tolerant ist (und wer interkulturelle Schwierigkeiten offenbart, zeigt damit, dass es ihm persönlich an wesentlichen Charaktereigenschaften mangelt),

sondern

ein 'guter Mitarbeiter' ist jemand, der realistisch einschätzen kann, welche enormen Herausforderungen die Internationalisierung seines vor nicht allzu langer Zeit noch ziemlich 'provinziellen' Unternehmens mit sich bringen und der selbstkritisch genug ist, um sich eingestehen zu können, dass es nun an der Zeit ist, professionelle Beratung oder Training in Anspruch zu nehmen.

Und wenn wir hier sagen 'vor nicht allzu langer Zeit ziemlich provinzielles Unternehmen', meinen wir damit durchaus auch jene, die schon im 19. Jahrhundert ihre ersten Auslandsniederlassungen gegründet haben. Das war 'Globalisierung 1.0'! Heute sind wir bei 'Globalisierung 2.0' oder meinetwegen auch 'Globalisierung 3.5', jedenfalls in einer *anderen* Phase von Globalisierung, für die eben grade die unmittelbar Abhängigkeit des eigenen Erfolgs von der Zuarbeit fremdkultureller Kollegen auf virtuellem Weg steht und der Erfolg des Unternehmens zunehmend davon abhängt, wie gut diese virtuelle interkulturelle Zusammenarbeit funktioniert.

Schlusswort

Bei der Betrachtung virtueller multikultureller Teams oszilliert die Wahrnehmung beträchtlich:

Zoomt man hinein, betrachtet einzelne MKT, befragt ihre Mitglieder, erfährt man vor allem 'Frustr', Erfahrungen, die oben unter dieser Überschrift auszugsweise beschrieben wurden.

Klickt man dann seine Wahrnehmung auf 'zoom out', vergrößert den Maßstab auf 'Unternehmensebene' scheint sich das Problem zu verflüchtigen: Es läuft doch irgendwie! Hie und da scheint es auf der Ebene der HR-Manager oder der 'Unternehmensentwickler' ein gewisses Unbehagen mit dem Status Quo zu geben, hie und da werden auch ein mal Maßnahmen angestoßen und aus Kostengründen rasch wieder gestoppt, aber ganz sicher ist eines: Für die Personalvorstände deutscher, aber global engagierter Unternehmen ist die Verbesserung der Zusammenarbeit in MKT keine prioritäre 'Baustelle'.

Vielleicht, weil es tatsächlich nur ein marginales Problem ist.

Unserer Meinung nach eher deshalb, weil es noch nicht als wichtiges Problem identifiziert wurde. Unter anderem, weil Kosten, die sich durch Schwierigkeiten in Bereichen, die man heute so nett 'soft factors' nennt, vom derzeitigen Controlling kaum erfassen lassen.

Heißt:

Wer sich in seinem Unternehmen für dieses Thema engagieren möchte, trifft damit noch nicht auf den 'Mainstream'. Aber sicher auf ein Thema, dass in den künftigen Jahren sehr wichtig wird:

In den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts herrschten in den meisten der wenigen überseeischen Produktionsniederlassungen deutscher Konzerne schlimme Zustände: Die Produktivität war gering, die Produktqualität lausig! Geklagt wurde darüber ohne Ende, aber wenig unternommen, weil man ja in abgeschotteten Märkten agierte und sich außerdem ein stilles Übereinkommen in den Zentralen breit gemacht hatte: 'In Mexiko, Brasilien, Malaysia, Nigeria oder Südafrika kann man halt nicht mehr erwarten!'

Diese Haltung änderte sich drastisch, als japanische und auch amerikanische Konkurrenten zeigten, dass man in diesen Billiglohnländern durchaus in weltmarktfähiger Qualität produzieren konnte, wenn man 'kulturangepasst' vorging. Es auch zu lernen, wurde höchst relevant, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können.

Ähnlich dürfte es mit der Zusammenarbeit in virtuellen MKT werden: Der Tag kann nicht mehr fern sein, an dem deutlich wird, dass es einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt, wenn die zahlreichen virtuellen MKT im Unternehmen optimal zusammenarbeiten! ♦