

Auftakt

Seite 1

Internationale Teams –
Perspektiven und
Herausforderungen

Nachgefragt

Seite 2/3

Interkulturelle Teamarbeit bei
der Deutschen Bank AG

Plattform

Seite 4/5

Erfolgsfaktoren interkultureller
virtueller Teams

Kultur & Kommunikation

► Enterprise 2.0: Collaboration
in interkulturellen virtuellen
Teams

Seite 6/7

► Internationale Projektteams
optimieren

Seite 8/9

► erfolgreiche

Zusammenarbeit

Seite 10/11

Termine

Seite 12

Interkulturelle Seminare und
Konferenzen im Überblick

Lesenswertes

Seite 12

... aus der Bücherecke

PLATTFORM

Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft



PLATTFORM das Magazin für interkulturelle Wirtschaft

Ausgabe 03 / 2010

Internationale Teams – Perspektiven und Herausforderungen

Der Projektleiter sitzt in Deutschland, die Softwareentwickler in Indien, sein Kollege vom Vertrieb reist gerade zu einer Messe nach Shanghai: Das ist Alltag in fast allen international operierenden Konzernen. Aber auch im Mittelstand wächst die Zahl virtueller und interkultureller Teams.

Durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmungen, internationale Firmenübernahmen bzw. -zusammenschlüsse und die damit einhergehende Globalisierung wird eine Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern mit verschiedenem kulturellem Hintergrund notwendig. Die gesteigerte Mobilität ermöglicht weltumspannende Arbeitsprozesse und Kooperationen über kulturelle und regionale Grenzen hinweg.

Teams, die international zusammengesetzt sind, sind nicht nur eine Notwendigkeit, sondern bringen auch diverse Vorteile mit sich.

Aufgrund der Vielfalt von Perspektiven, Argumenten und Alternativen verfügen diverse Teams häufig über ein hohes Maß an Kreativität und ein erhebliches Innovationspotenzial. Projektarbeit im internationalen Kontext gewinnt daher immer mehr an Bedeutung. Sie birgt

» Teams, die international zusammengesetzt sind, sind nicht nur eine Notwendigkeit, sondern bringen auch diverse Vorteile mit sich. «

aber gleichzeitig auch Probleme und Risiken, die im Extremfall zum Scheitern des Projekts und zum Verlust von wichtigen Investoren und Geschäftspartnern führen können. Nur selten werden die Teammitglieder und der Teamleiter auf die Herausforderung einer interkulturellen Zusammenarbeit vorbereitet, virtuelle Teams haben kaum oder keinen face to face Kontakt (die wenigsten in einem

Kick-off-Meeting) und für ein persönliches Kennenlernen fehlen oft die zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Auch die Verständigung über räumliche und kulturelle Distanzen hinweg birgt Schwierigkeiten. Beispielsweise die Frage nach der gemeinsamen Projektsprache und in welchem Umfang sie von allen Beteiligten beherrscht wird, der technischen Ausstattung mit Kommunikationsmitteln und der Verantwortlichkeiten sollte daher unbedingt vor Projektbeginn geklärt werden.

In dieser Ausgabe der [Plattform] erfahren Sie, auf was Sie bei der Zusammensetzung Ihrer Mitarbeiter achten, auf welche Kommunikationsmittel und -wege Sie nicht verzichten sollten und wie interkulturelle und virtuelle Teams erfolgreich zusammenarbeiten.



Interview

Nachgefragt Interkulturelle Teamarbeit bei der Deutschen Bank AG



In welchen Bereichen spielt die interkulturelle und virtuelle Teamarbeit bei der Deutsche Bank AG eine Rolle?

Interkulturelle und virtuelle Teamarbeit spielt in nahezu allen Bereichen eine Rolle. Die Deutsche Bank ist international aufgestellt und dementsprechend sind auch die Teams häufig international besetzt. Vor allem in der Projektarbeit agieren und kommunizieren Teammitglieder häufig über mehrere Standorte hinweg.

Wie sieht die interkulturelle Teamarbeit insbesondere in Ihrem Bereich aus?

Die internationalen Programme, die ich als Mitarbeiter im Bereich „Corporate Volunteering“ betreue, sind ein wichtiger Teil des weltweiten gesellschaftlichen Engagements der Deutschen Bank. Unsere Teams sind in der Regel international besetzt. Dies trifft für den von mir verantworteten Bereich in besonderem Maße zu. Wir koordinieren beispielsweise ein Freiwilligenprogramm, wo drei bis vier Mitarbeiter für mehrere Wochen in Entwicklungs- und Schwellenländer den Aufbau von gemeinnützigen Microfinance Instituten unterstützen. Meist stammen diese Mitarbeiter auch aus verschiedenen Ländern.

Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie Teams in der internationalen Projektzusammenarbeit?

Bei Mitarbeitern, die sich freiwillig für ein solches Programm melden, setzen wir ein gewisses Maß an Respekt und Toleranz für andere Kulturen voraus. Daneben gibt es in der Deutsche Bank

» Vor allem in der Projektarbeit agieren und kommunizieren Teammitglieder häufig über mehrere Standorte hinweg. «

ein umfangreiches Schulungs- und Seminarprogramm, das auch interkulturelle Themen abdeckt. Hier können die Mitarbeiter Seminare auswählen und belegen.

Worauf achten Sie bei der Auswahl von Mitgliedern für interkulturelle Corporate Volunteering Projektteams?

Das wichtigste Kriterium ist sicherlich Fachkompetenz. Mitarbeiter, die sich beispielsweise für das beschriebene Freiwilligenprogramm bewerben, sind mindestens zwei Jahre in der Deutschen Bank und bringen die nötigen Fachkenntnisse mit. Für diese Mitarbeiter stehen neben dem ehrenamtlichen Engagement auch die persönliche Weiterentwicklung und der persönliche Erfahrungsgewinn im Vordergrund. Wir erhoffen uns darüber hinaus auch einen nachhaltigen Kompetenzgewinn auf sozialer, interkultu-

reller und persönlicher Ebene. Gerade in Bereich Corporate Volunteering trägt das Engagement jedes Einzelnen dazu bei, gesellschaftliche Verantwortung zu einem selbstverständlichen Teil unseres Denkens und Handelns als Unternehmen werden zu lassen um soziales Kapital zu schaffen.

» Gerade in Bereich Corporate Volunteering trägt das Engagement jedes Einzelnen dazu bei, gesellschaftliche Verantwortung zu einem selbstverständlichen Teil unseres Denkens und Handelns als Unternehmen werden zu lassen um soziales Kapital zu schaffen. «

Welche Kommunikationskanäle benutzen Sie um gemeinsame Projekte mit Ihren Teammitgliedern zu besprechen?

Uns steht grundsätzlich eine Vielzahl von Kommunikationskanälen zur Verfügung. Am häufigsten genutzt werden Email und Telefon. Auch Telefonkonferenzen gehören zum Standard. Da Videokonferenzen mit einem etwas größeren

Telefon und Email miteinander kommuniziert. Das hat zwar gut funktioniert. Im weiteren Verlauf des Projektes war mein Ansprechpartner für drei Tage in Frankfurt. Dabei hatten wir Gelegenheit uns auch persönlich kennenzulernen.

Überraschenderweise verlief die Kommunikation und Zusammenarbeit nach diesem Treffen viel schneller und reibungsloser. In face to face-Gesprächen konnten wir ein viel besseres gegenseitiges Verständnis für die Aufgabenstellungen des jeweils anderen aufbauen und so eine gemeinsame Arbeitsbasis herstellen. Ich vermute, dass dies ohne



organisatorischen Aufwand verbunden sind, werden diese eher selektiv genutzt. Wir setzen auch Videotelefonie ein. In meiner Zeit in New York habe ich diese genutzt, um regelmäßig Kontakt zu meinen Kollegen in Deutschland zu halten.

Wie hoch schätzen Sie den Einfluss von face to face im Gegensatz zu virtueller Kommunikation mit Teamkollegen ein?

Face to Face-Kommunikation, vor allem zu Beginn einer Zusammenarbeit, schätze ich als sehr wichtig ein. Sehr gut erinnere ich mich noch an eine Situation vor einigen Jahren: Während meiner Tätigkeit bei der DWS, der Fondsgesellschaft der Deutschen Bank, habe ich ein Projekt in den USA begleitet. Mein direkter Ansprechpartner auf amerikanischer Seite saß zu diesem Zeitpunkt in Chicago. Wir haben überwiegend per

den gemeinsamen Workshop in Frankfurt das persönliche Treffen nicht so einfach gewesen wäre.

Wie bereichern die zurückkehrenden Mitarbeiter das Unternehmen und wie nutzen Sie die Informationen, die diese Mitarbeiter mitbringen?

Das Wissen und die Erfahrungen der zurückkehrenden Mitarbeiter sind von sehr hohem Wert für das Unternehmen. Bereits jetzt gibt es zahlreiche Programme, mit denen diese Erfahrungen an andere Mitarbeiter weitergegeben werden können. Das trifft - im Rahmen eines Freiwilligenprogramms - für kurzzeitig entsandte Mitarbeiter ebenso zu wie für längerfristig entsandte Mitarbeiter, die aber in noch viel stärkerem Maße davon betroffen sind. Insbesondere in letzterem Fall kommt einem geplanten Reintegrationsprozess eine bedeutende Rolle zu.



HINTERGRUND

Die Deutsche Bank AG ist in 70 Ländern in allen bedeutenden Weltregionen präsent. Das Unternehmen ist mit 2000 Niederlassungen in allen wichtigen Schwellenländern vertreten und investiert in den Geschäftsausbau schnell wachsender Volkswirtschaften im asiatisch-pazifischen, mittel- und osteuropäischen und lateinamerikanischen Raum. Die Bank ist Arbeitgeber für mehr als 77.000 Mitarbeiter aus 139 Nationen, davon sind knapp 10.000 im Ausland eingesetzt. Bedingt durch die internationale Ausrichtung der Bank arbeitet eine Vielzahl von Mitarbeitern schon heute in internationalen, virtuellen Projektteams mit steigender Tendenz. Bei der Deutschen Bank wird das gesellschaftliche Engagement mit einem Volumen von 81,1 Mio. Euro in regionalen CSR-Einheiten und unabhängigen Stiftungen gefördert. Auch in diesem Bereich spielt interkulturelle Teamarbeit eine wichtige Rolle, so zum Beispiel beim Aufbau von Makro- und Mikrofinanzinstituten in Ländern der sogenannten Dritten Welt durch erfahrende internationale Projektteams.

Plattform-Thema *

Erfolgsfaktoren internationaler virtueller Teams



Im Jahr 2012 werden weltweit rund 30 Prozent der fest angestellten Mitarbeiter virtuell zusammenarbeiten.¹ Diese Prognose des Psychologen und Experten für Kommunikationsmedien Udo Konradt überrascht nicht, da internationale virtuelle Teams schon zum Alltag in allen international operierenden Konzernen gehören. Dieser Trend bestätigt auch, wie wichtig es ist in gut funktionierende Teamarbeit zu investieren.

Zusammensetzung des Teams in internationalen Projekten

Eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg internationaler Projekte ist, dass die genaue Definition von Umfeldbedingungen und Prozessen im Vorfeld geklärt wird. Etwas mehr Anstrengung und Zeit benötigen auch die Anforderungsprofile der Rollen der Beteiligten – also die Genetik des Projektes. Dazu ist es notwendig, die durch die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe geprägten Personen miteinander so zu verknüpfen, dass durch Kenntnis individueller Wahrnehmungsmuster und Handlungsmuster das Verständnis untereinander aufgebaut wird. Durch das Wissen um die Kultur des Einzelnen soll kulturell bedingten Verständnisproblemen weitestgehend vorgebeugt werden. Durch klare Definitionen macht sich diese Investition im Verlauf des Projektes deutlich bezahlt, jedoch werden diese Ansätze meist nicht als ein entscheidendes Hilfsmittel wahrgenommen.

Michael Hanning ist bei culture.communication im Bereich Beratung tätig. Seine Schwerpunkte liegen dabei in der Bildung, Optimierung und Entwicklung interkultureller Teams sowie in der Organisationsplanung und -entwicklung. Zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen begleitet er daneben auch deren Umsetzung. Michael Hanning studierte BWL und Theologie in Bielefeld.

Umfeldbeschreibung

Die Umfeldbeschreibung setzt sich aus den Definitionen von Ist- und Soll-Zustand zusammen. Eine klare, für alle Beteiligten nachvollziehbare Startposition der Projekte ermöglicht das Verständnis der eigenen Beziehung zum Projektraum. Je klarer hier die Situationen beschrieben werden und die vorhandene Zeit zum Verständnis der Wirkzusammenhänge genutzt wird, umso einfacher

wird sich das einzelne Teammitglied in die Situation einfinden können. Ebenso verhält es sich mit dem Wissen über das Ziel und wann es erreicht wird.

Kulturelle Unterschiede erkennen und nutzen

Kultur spiegelt sich in Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Erwartungen und Einstellungen wider, die in erster Linie durch die Nationalität der Teammitglieder sowie deren ethnischer Abstammung geformt werden. Doch auch weitere kulturelle Faktoren wie die geografische Herkunft, der berufliche oder wirtschaftliche Status, das Alter, Geschlecht, die Religion oder die jeweilige Unternehmenskultur, in die die Projektmitarbeiter eingebunden sind, beeinflussen deren kulturelle Identität und somit die Muster des Denkens, Fühlens und Handelns. Missverständnisse und Reibungsverluste sind vorprogrammiert, wenn kulturbedingte Interpretationsprobleme auftreten, entscheidende Sprachdefizite den Austausch erschweren oder durch unterschiedliche Kontextdeutungen das Gesagte nicht verstanden wird. Schwierigkeiten entstehen aber auch durch ein unterschiedliches Zeitverständnis, unterschiedliche Kommunikationsstile und Mechanismen der Entscheidungsfindung. Insbesondere in virtuellen Teams ist das Aufrechterhalten von Vertrauen, Motivation und die Führung auf Distanz ein wichtiger, nicht zu unterschätzender Faktor.

Dabei kann das Wissen um Unterschiede im Arbeits- und Entscheidungsverhalten, im Umgang mit Zeit, Konflikten oder Hierarchien und die Art der Zusammenarbeit im Team auch als Potenzial gehoben werden und so entscheidend zum Erfolg eines Projektes beitragen. Zur Umsetzung bedarf es neben umfassendem Wissen vor allem interkul-

tureller Kompetenz, d.h. die Fähigkeit interkulturelle (Konflikt-) Situationen im Voraus zu erkennen und damit adäquat umgehen zu können. Das bloße Wissen über kulturelle Unterschiede, vermeintlich typische Verhaltensweisen, sowie Do's and Don't's ist bei der Problemlösung nur bedingt hilfreich.

der Arbeit in einem höheren Maß zu erleben. Das gilt nicht nur für interkulturell besetzte Teamstrukturen. Hier eröffnet sich aber durch die realen Anforderungen eine Möglichkeit, die gegebene Situation zu verbessern und Strukturen einzuführen, die allen Beteiligten die Möglichkeit geben, das Beste aus ihren individuellen Ansichten, Fähigkeiten und

Telekommunikationssysteme, inkompatible Softwareversionen, fehlende oder unvollständige Peripherie, mangelnde Fremdsprachenkenntnisse oder unterschiedliche Technologiestandards müssen überwunden werden. In virtuellen Teams werden die Mitglieder hierbei von vielfältigen kollaborativen Technologien wie z.B. E-Mail, Instant Messaging,



Der kulturelle Prototyp, repräsentiert durch gängige Klischees über "die Chinesen", "die Inder" oder gar "die Deutschen", ist in einer zunehmend globalisierten Wirtschaft mit Vorsicht zu genießen. Dies gilt insbesondere für Mitarbeiter, die durch Auslandserfahrungen und häufige internationale Kontakte geprägt sind. Denn obgleich sich zahlreiche Beispiele für tatsächliche oder auch nur scheinbare nationale Unterschiede aufzählen lassen, ist die einseitige Fixierung auf nationale Kulturen zu einseitig. Kultur umfasst auch Faktoren wie etwa Alter, Geschlecht und berufliches Selbstverständnis.

Wissensmanagement

Gerade bei geographisch verteilten Teammitgliedern ist ein effizientes Wissensmanagement essentiell. Dieses Hilfsmittel selbst muss flexibel sein, um die Strukturen abbilden zu können. Wenn dann noch die Sinnfilter berücksichtigt werden, die Umfeldbeschreibungen aufgenommen und optimierte Prozesse in einer Bibliothek dokumentiert sind, fehlt nur noch die Einbindung in das Projekt. Wissensmanagement hilft im Bedarfsfall auf bewährte und spezifische, anpassbare Abläufe zurückzugreifen und zielt somit auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen ab. Dies soll nicht auf Anweisung, sondern aus dem Verständnis heraus geschehen, dass es hilft, Innovation und Freude an

Kenntnissen einzubringen. Durch erfahrene Wertschätzung lernen sie auch andere Standpunkte wertzuschätzen und so über kulturelle Abgrenzungen hinaus Emergenz, das unerwartete Neue und Gute, abzubilden.

Hindernisse der interkulturellen, virtuellen Teamarbeit

Interkulturelle Projektteams sind nicht per se ein Erfolgsfaktor, denn ihr Einsatz lässt sich durch das Wissen um die Kultur des Einzelnen soll kulturell bedingten Verständnisproblemen weitestgehend vorgebeugt werden. «

birgt sowohl das Potential für Konflikte als auch für gemeinsamen Nutzen. Die erfolgreiche Durchführung von Projekten in Unternehmen stellt bereits rein nationale Teams vor große Herausforderung. In Projektteams, die weltweit verteilt an unterschiedlichen Standorten tätig sind, kommen weitere erschwerende Komponenten hinzu. Internationale Projektteams stehen häufig unter großem Zeitdruck, das Projektziel zu erreichen. Umso kritischer ist es für den Erfolg eines Projektes, wenn die Teams den gewünschten Synergieeffekt und die damit einhergehenden Kreativitäts- und Innovationspotenziale oft viel langsamer als erwünscht entwickeln. Ursachen hierfür sind neben den unterschiedlichen, unternehmensinternen und logistischen Rahmenbedingungen vor allem kulturelle Einflussfaktoren. Offensichtliche Hindernisse wie verschiedene Zeitzonen, unzuverlässige

Audio- und Videokonferenzsystemen, Wikis, Projektmanagement-Tools und Groupware-Tools unterstützt. (Dazu mehr auf Seite 6/7.) Weniger offensichtlich ist jedoch die Tatsache, dass jedes Teammitglied eine individuelle, multi-kulturelle Identität besitzt, die starken Einfluss auf die Teamzusammenarbeit hat. Besonders kulturelle Unterschiede können zu Missverständnissen und ineffektiver Zusammenarbeit oder sogar zum Scheitern eines ganzen Projektes führen.

Lernende Organisation

Leben heißt Veränderung. So wie sich der Ursprung bzw. die Genetik von Lebewesen im Laufe von Generationen verändert, verändert sich auch die Genetik des Projektteams im Laufe eines Projektes. Durch Emergenz, die Fähigkeit eines Systems etwas völlig Neues zu entwickeln, das aus den Grundbausteinen noch nicht ersichtlich ist, wird die Chance für Innovation gegeben. Damit ist „das Ganze mehr als die Summe der Einzelteile“.

¹ Focus Money Online: Virtuelle Teams. Entfernung spielt keine Rolle, 2010.

*
Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema? Nutzen Sie unsere Diskussion-Seite um sich mit anderen Interessierten und uns auszutauschen.
► www.culturecommunication.de

Enterprise 2.0: Collaboration in interkulturellen virtuellen Teams

Die wichtigsten Social Media für die Projektarbeit



Wenn Projekte scheitern, liegt das häufig an der Kommunikation. Social Software stellt daher einen wichtigen Baustein für eine effiziente Projektkommunikation dar.

Viele denken bei Social Media eher an Facebook, Twitter & Co. und die Kommunikation mit Kunden und Freunden in Social Networks. Es gibt aber auch „Social Software“ für die interkulturelle virtuelle Zusammenarbeit. Projektleitern von virtuellen Teams sollte bewusst sein, dass es je nach Kultur Vorlieben und Abneigungen für bestimmte Tools gibt. Die Begeisterung für Social Media ist auch eine Altersfrage. Die sogenannten Digital Natives, die mit dem Internet aufgewachsen sind, sind meist offener für den Einsatz von Social Software als ihre älteren Kollegen. Doch der Job eines Projektleiters ist es, u. a. allen Teammitgliedern den Nutzen von Social Media für das Projekt aufzuzeigen, Begeisterung für die Nutzung zu wecken und Schulungen anzubieten.

Virtuelle Vorstellung des Teams

Virtuelle Teams bestehen oft aus Mitarbeitern, die rund um den Globus verstreut sind. Persönliche Kick-Off-Meetings sind nicht immer möglich. Daher hilft es den Projektbeteiligten, wenn jeder Mitarbeiter vor dem Meeting ein ausführliches Profil mit Foto erstellt und sich dem Team im virtuellen Projektraum vorstellt. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass solche virtuellen Vorstellungen je nach Herkunft des Mitarbeiters unterschiedlich ausfallen können. Während zum Beispiel Deutsche

oft Berufliches und Privates trennen, kommt es bei anderen Kulturen oft zu einer Vermischung der Lebensbereiche in ihren Profilen. Obligatorisch sollte in solchen Profilen lediglich die Angabe der vollständigen geschäftlichen Kontaktdaten, der Rolle und der Aufgaben im Projekt und die Einbindung eines Fotos sein. Außerdem sollte es auch einen Raum für einen Freitext geben, damit die Teammitglieder auch über ihre außerberuflichen Interessen, ihre Familie oder Ähnliches berichten können. Bei Fragen zum „Wie“ der Vorstellung sollte der Projektleiter zwar Tipps geben, es aber jedem selbst überlassen, welche Details er über sich preisgeben möchte.

» Eine Wiki-Software kann auch bei der virtuellen Projektarbeit gute Dienste leisten und Transparenz schaffen. «

Das Wiki in der Projektarbeit

Fast jeder kennt Wikipedia, die größte Online-Enzyklopädie. Eine Wiki-Software kann auch bei der virtuellen Projektarbeit gute Dienste leisten und Transparenz schaffen. Das Projekt-Wiki ist die Quelle aller Informationen in einem virtuellen Projekt. Dort werden Informationen in unterschiedlichen Formaten abgelegt. Ein Rollen- und Rechtssystem, die Versionsverwaltung und klar definierte Prozesse stellen eine gut nachvollziehbare Projektdokumentation sicher. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Wiki-Dokumente mit Diskussionen in Foren zu verknüpfen, so dass nachvollziehbar wird, in welchem Zusammenhang bestimmte Dokumente entstanden sind. Detaillierte Suchfunktionalitäten gewährleisten zusätzlich ein gutes Wissensmanagement im Projekt. (vgl. Seite 4/5)

Die bilaterale Kommunikation

Da sich virtuelle Teams selten persönlich treffen, ist die bilaterale Kommunikation umso wichtiger. Auch hier gibt

es je nach Kultur große Unterschiede. Während mancher den telefonischen Kontakt bevorzugt, verschicken andere lieber E-Mails. Hier stellen Chatmodule den goldenen Mittelweg dar. Gerade dann, wenn man dringend eine Antwort benötigt, kann ein kurzer Chat Zeit sparen und Missverständnissen vorbeugen bzw. sie lösen. Außerdem gibt es Twitter-ähnliche Software für die Projektkommunikation, die einen Echtzeit-Dialog am Bildschirm ermöglicht. Dies ersetzt zwar nicht den persönlichen Kontakt in der Kaffeeküche, ist aber ein gutes Stimmungsbarometer. Wenn Mitarbeiter aus vielen unterschiedlichen Kulturen im Projekt zusammenarbeiten, sind der Kommunikationsstil und der Ausdruck von Emotionen von großer Bedeutung für das Teambuilding.

Während Deutsche oft sehr direkt kommunizieren und dabei klar zwischen Person und Sache trennen, kommunizieren zum Beispiel viele Mitarbeiter aus asiatischen Kulturen eher indirekt. Die Verwendung von Symbolen wie „Emoticons“ stellt dabei leider auch eine Quelle für interkulturelle Missverständnisse dar. Selbst der, in der westlichen Welt allseits bekannte Smiley wird in Japan anders dargestellt: (^_^) (lachen männlich) bzw. (^.^) (lachen weiblich, mit verborgenen Zähnen). Unverständnis und Irritation sind daher bei weniger bekannten Emoticons vorprogrammiert.

Virtuelle Teammeetings

Egal, ob es sich um klassische Statusmeetings, Präsentationen, Brainstormings oder Lessons-Learned-Workshops handelt: Für jede Art von virtuellem Teammeeting gibt es eine spezielle Software. Für die virtuelle Terminplanung werden ebenfalls zahlreiche Tools angeboten.

Blogs

Manchmal hat man während eines Projektes spontane Ideen oder Verbesserungen für Folgeprojekte. Damit dieser spannende Input im Tagesgeschäft nicht verloren geht, kann ein Projektblog etabliert werden. Hier können alle Teammitglieder ihre Ideen niederschreiben und mit Kollegen diskutieren. Solche Blogbeiträge kann der Projektleiter dann sehr gut als Diskussionspunkte für Lessons-Learned-Workshops und als Inspiration für zukünftige Projekte aufgreifen. Dabei sollte er oder ein vorher ausgewähltes Teammitglied die Mode-

ration des Blogs übernehmen, damit die Kommunikation angeregt, in einem kooperativen und konstruktiven Rahmen geführt und der Bezug zum Diskussionssthema nicht verloren geht.

» Virtuelle Seminare, sogenannte „Webinare“ tragen dazu bei, dass alle Teammitglieder schnell und kostengünstig fehlendes Know-how erwerben. «

E-Learning

Virtuelle Seminare, sogenannte „Webinare“ tragen dazu bei, dass alle Teammitglieder schnell und kostengünstig fehlendes Know-how erwerben. Außerdem können sich die Mitarbeiter mit Web Based Trainings (WBTs) das benötigte Wissen in Eigenregie zeit- und raumunabhängig aneignen.

Die Rolle des Projektleiters

Durch den Einsatz von Social Software im Projekt wird der Leiter auch zum Social Media Manager. Dies bedeutet, dass er nicht nur im Umgang mit der eingesetzten Social Software versiert sein sollte, sondern die Projekt-Community auch aktiv moderiert und bei Fragen und Problemen als Ansprechpartner bereit steht. Seine Aufgabe ist es, darauf zu achten, dass sich alle Teammitglieder im gewünschten Umfang in die virtuelle Community einbringen.

Tipps für den Einsatz von Social Software bei der interkulturellen virtuellen Projektarbeit:

- ▶ Social Software sollte in Abstimmung mit allen beteiligten Abteilungen im Unternehmen ausgewählt und auf die spezifischen Bedürfnisse des Projektes angepasst werden.
- ▶ Vor Beginn des Projektes sollten alle Mitarbeiter über aktuelle Versionen der Social Software verfügen, im Umgang damit vertraut und für die interkulturelle virtuelle Kommunikation sensibilisiert sein.
- ▶ Projektleiter sollten als Moderatoren von virtuellen Projekt-Communities eine effiziente Nutzung aller Tools sowie einen angemessenen Umgangston sicherstellen.
- ▶ Basierend auf den Social-Media-Richtlinien des Unternehmens sollten Projektleiter Richtlinien für die Nutzung von Social Software in ihrem Projekt festlegen.

▶ Projektleiter sollten berücksichtigen, dass sich der Umgang mit Social Software von Kultur zu Kultur unterscheidet und Feedback zu Vorlieben und Abneigungen bei ihren Mitarbeitern einholen.

▶ In Lessons-Learned-Workshops sollten Stärken und Schwächen der eingesetzten Social Software diskutiert und Möglichkeiten für eine effizientere Nutzung evaluiert werden.



SEMINAR

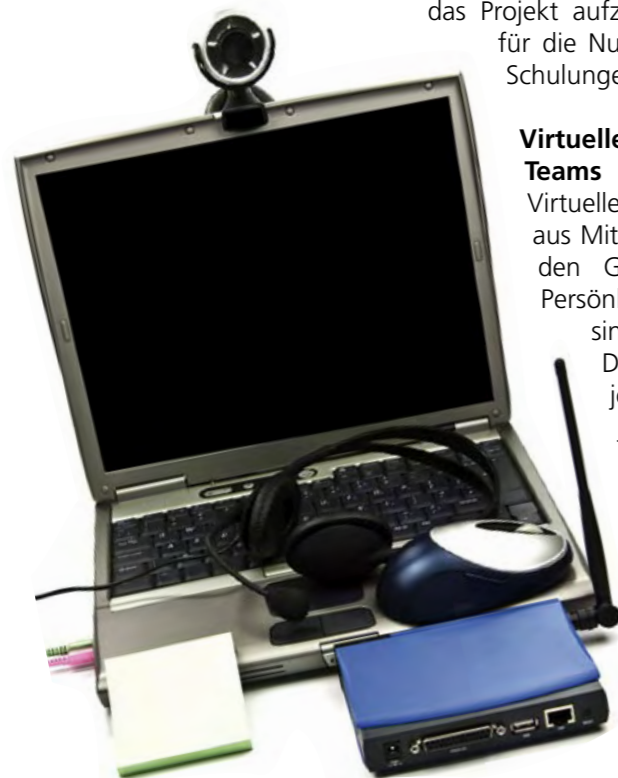
Interkulturelle virtuelle Teams erfolgreich führen

08. November – 09. November 2010
Hannover

Die internationale Zusammenarbeit gewinnt in vielen Unternehmen durch neue globale Netzwerke einen immer höheren Stellenwert. Missverständnisse und Reibungsverluste sind vorprogrammiert, wenn kulturbedingte Interpretationsprobleme auftreten, Sprachdefizite den Austausch erschweren oder durch unterschiedliche Kontextdeutungen das Gesagte nicht verstanden wird. Wer erfolgreich über Distanz führen will, muss wichtige Regeln beachten, die Chancen und Risiken moderner Kommunikationswege kennen und den Umgang mit neuen Organisationsformen lernen. In diesem Seminar erarbeiten Sie praxisgerechte Lösungsansätze, um Mitarbeiter über räumliche und zeitliche Grenzen hinweg professionell zu führen und zu entwickeln.

Zielgruppe:
Führungskräfte aller Ebenen und Projektleiter/innen, die Teams über unterschiedliche Standorte verteilt führen oder führen werden.

Weitere Informationen unter:
www.culturecommunication.de



Internationale Projektteams optimieren



Michael Hanning ist bei culture.communication im Bereich Beratung tätig. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 2.

Jeder Hobbygärtner weiß: Manchmal gilt es Steine aufzuheben – auch auf die Gefahr hin, dass man etwas, im ersten Moment Erschreckendes sieht. Bedingt durch immer stärkere, weltweite Vernetzung werden vielerorts Projektteamstrukturen aufgebaut – virtuell und/oder interkulturell. Diese neuen Verfahren sind schon im Normalfall um ein Vielfaches in ihrer internen Struktur und Interaktion mit Umweltkonnektoren komplexer als die Projektgruppen, die bisher typischerweise eingesetzt wurden. Um der gesteigerten Komplexität – syn-

zelperson, einer Gruppe, einem Unternehmen oder ganzen Gesellschaften zusammengesetzt sein. Jedes System besteht aus für alle Mitglieder verbindlichen Kommunikationsregeln. Es gibt im Normalfall klar definierte Grenzen in Bezug auf das, was für ein System sinnvoll ist oder eben nicht.

» Die grundsätzliche Anforderung bei der Bildung von Projektteams und in der Umsetzung muss die nach Effizienz sein. «

Jedes System verfügt über ein individuelles Sinnfilterpaar für die Wahrnehmung der Umwelt und für Handlungen des Systems, welche die Umwelt beeinflussen. In der Systemtheorie wird von Sinnfiltern für Komplexität (d.h. die Umwelt) und von Sinnfiltern von Kontingen-



Denkstruktur: Abbildung der wahrscheinlichen Sinnfilter für die Wahrnehmung der Umwelt

chrone und asynchrone Kommunikationen, Zeitverschiebung dazu unterschiedliches kulturell geprägtes Verständnis von Sprache bzw. Wortinhalten, unterschiedliche Auffassungen von Hierarchie und Verantwortlichkeiten – zumindest einigermaßen Rechnung tragen zu können, lohnt ein Blick in die Systemtheorie. Im Folgenden werden ausschließlich soziale Systeme betrachtet und nur der Begriff „System“ (also ohne „sozial“) benutzt.

Wo wir gerade bei Definitionen sind: Ein soziales System kann aus einer Ein-

person, einer Gruppe, einem Unternehmen oder ganzen Gesellschaften zusammengesetzt sein. Jedes System besteht aus für alle Mitglieder verbindlichen Kommunikationsregeln. Es gibt im Normalfall klar definierte Grenzen in Bezug auf das, was für ein System sinnvoll ist oder eben nicht. Jedes System verfügt über ein individuelles Sinnfilterpaar für die Wahrnehmung der Umwelt und für Handlungen des Systems, welche die Umwelt beeinflussen. In der Systemtheorie wird von Sinnfiltern für Komplexität (d.h. die Umwelt) und von Sinnfiltern von Kontingen-

zelperson, einer Gruppe, einem Unternehmen oder ganzen Gesellschaften zusammengesetzt sein. Jedes System besteht aus für alle Mitglieder verbindlichen Kommunikationsregeln. Es gibt im Normalfall klar definierte Grenzen in Bezug auf das, was für ein System sinnvoll ist oder eben nicht.

Seien wir einmal ehrlich, verdienen diese Situationen nicht eine individuelle

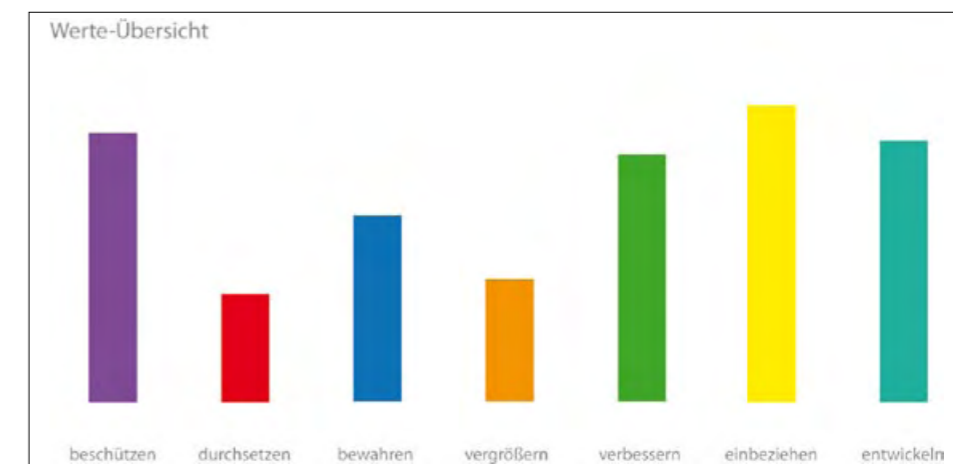
Herangehensweise, die nicht versucht, diese Faktoren zu trivialisieren, sondern ganz im Gegenteil die Chancen darin erkennt? Und damit sind wir bei den Steinen, die sich lohnen aufzuheben. Die grundsätzliche Anforderung bei der Bildung von Projektteams und in der Umsetzung muss die nach Effizienz sein. Viele Teamergebnisse mögen effektiv sein, wenn die Ziele erreicht wurden. Die Frage nach u.a. eventuellen Kollateralschäden auf der Beziehungsebene gehört jedoch genauso dringend in eine Gesamteffizienzbetrachtung, wie das Ergebnis in Bezug auf das Erreichen der vorgegebenen Projektziele.

Kennen Sie das Sprichwort in Bezug auf den Fisch und die olfaktorischen Erkenntnisse? Hier ist der erste Stein: **Leitungsverhalten.** Die Leitung eines solchen Teams sollte in der Lage sein, die individuellen Sichtweisen der Teammitglieder zu erkennen. Vielleicht haben Sie gerade eine Kaffeetasse vor sich. Auf welcher Seite der Tasse ist der Henkel? Und wo würde eine Person auf der anderen Seite des Tisches den Henkel sehen? Schon dieses einfache Beispiel zeigt, dass Sichtweisen obwohl sie sich offensichtlich völlig widersprechen, doch gleichzeitig richtig sein können. Gegebenenfalls kann und muss vermittelnd mit der Sichtweise einzelner umgegangen werden, denn nur so wird am Ende durch die Blickwinkel vieler eine Situation umfassender beschrieben. Denken Sie als Verantwortlicher nur an die oben beschriebenen Sinnfilter!

Sowohl der analytische Blickwinkel hat seine Berechtigung, wie auch der phantasievolle und andere. Die Leitung ist dabei gut beraten möglichst alle Sichtweisen zu nutzen. Dabei ergibt sich ein positiver Nebeneffekt: Alle im Team fühlen sich ernstgenommen und das allein hat eine deutliche Effizienzsteigerung zur Folge. Die Leitung sollte sich in der Folge zusätzlich in einem hohen Maße auf die individuellen Sinnfilterpaare der Teammitglieder einstellen können.

Der zweite Stein: Sind zur Umsetzung des Projektziels allen Teammitgliedern die **Sinnfilter** für Wahrnehmung und Handlungsoptionen bekannt? Die der anderen wie die eigenen? Ein hohes Maß an Friktion in Teams geht auf genau dieses Konto: Unsicherheit in der individuellen Ansprache und/oder Unverständnis für Handlungen. So kann eine

im nordamerikanischen Kontext richtige „Hands-on-Mentalität“ für Personen aus anderen Kulturkreisen durchaus einschüchternd wirken, teilweise mit unmittelbar negativen Auswirkungen. Jedes Teammitglied sollte um die eigene unersetzliche Position – das Sein – im Team wissen. Das bildet die Grundlage, auch ungewohntes Verhalten richtig einschätzen zu können.



Werte-Übersicht: Darstellung der wahrscheinlichen Handlungsoptionen

Das Wissen um das eigene Sein, wie das der anderen im Team, führt zum dritten und vielleicht wesentlichen Stein: **Wertschätzung.** An dieser Stelle kann, trotz fachlichem Know-how des Einzelnen, das Projekt scheitern oder nur in Teilen

» Wertschätzung ist unabhängig von der hierarchischen Stellung, aber es hilft sehr, wenn sie vorgelebt wird. «

zu einem guten Ergebnis kommen. Auch hier ist das Verständnis des individuellen Sinnfilterpaars mehr als hilfreich. Wenn es, aufgrund der Vielfalt der Teammitglieder, nicht gelingt so miteinander umzugehen, dass beständiger Respekt die Grundlage von Kommunikation ist, werden die Beteiligten nicht mehr ihr Bestes geben. Damit wird aus einem potentiell überragenden Ergebnis ein „OK-Ergebnis“. Das mag zwar intern reichen, wenn es jedoch um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens geht, ist das Bessere dem Guten vorzuziehen. Und noch eins: Wertschätzung ist unabhängig von der hierarchischen Stellung, aber es hilft sehr, wenn sie vorgelebt wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Komplexität von Situationen besser erfasst werden kann, wenn alle Teammitglieder unter diesen veränderten Bedingungen ihren Beitrag zur möglichst vollständigen Umfeldabbildung leisten. So lässt sich die Notwendigkeit von

„one-size-fits-all“-Handlungsmethoden in der Projektsteuerung verringern und es entsteht gleichzeitig ein schnelleres und umfassenderes Verständnis mit einer entsprechend verbesserten Handlungsmöglichkeit. Dieses beruht auf verbesserten Erkenntnissen, trotz immer wieder veränderter Umfeldbedingungen.

Wir von culture.communication stellen Ihnen nicht nur die Instrumente zur Verfügung, die Sie benötigen, um schnell und wertschätzend Sinnfilter in ihrer Teamsituation zu erkennen. Wir unterstützen Sie auch vor dem Kick-Off, bei einer ausgewogenen Teamzusammenstellung und begleiten Sie während des Projektes, um ein effizienteres Ergebnis zu erreichen. Damit wird nicht nur das Projektziel erfüllt und alle sind froh das Projekt zu beenden. Uns geht es vielmehr darum, dass das Projektziel gemeinsam und wertschätzend erreicht wurde und mit entsprechender positiver Ausstrahlung auf das nächste Projekt, das Projektergebnis und das Arbeitsklima im gesamten Unternehmen geblickt wird.

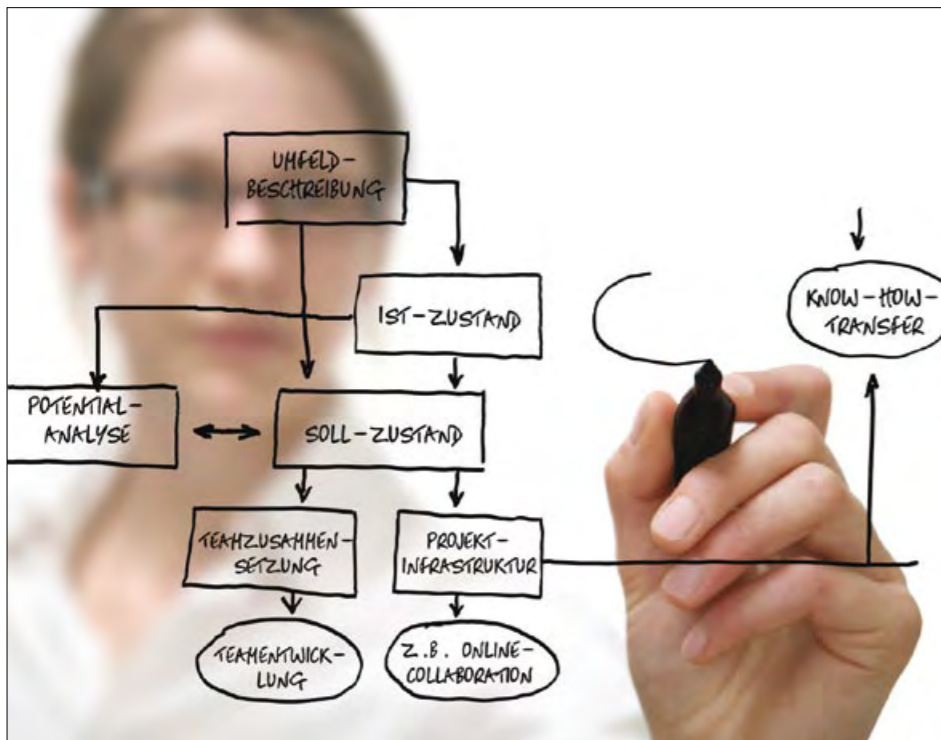
Trauen Sie sich Steine anzuheben! Vielleicht gefällt auch Ihnen im ersten Moment nicht das, was Sie sehen. Aber die Erfahrung zeigt, wie aus abgeschlossenen oder abgebrochenen auch großartige Projekte werden können, die dann der immer größeren Komplexität der Umfeldbedingungen gewachsen sind.

Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Zusammenarbeit

Da die Zusammenarbeit in interkulturellen, virtuellen Teams besondere Herausforderungen in sich birgt, bedarf es der intensiveren Auseinandersetzung und eines umsichtigen Umgangs mit folgenden Instrumenten:

2. Berücksichtigen Sie bei der Zusammenstellung von internationalen Projektteams die Potentiale der Teammitglieder und deren kulturelle Intelligenz/Kompetenz!

Die optimale Zusammensetzung von interkulturellen und virtuellen Teams



1. Analysieren Sie das Umfeld und beschreiben Sie es so klar wie möglich!

Eine klare, für alle Beteiligten nachvollziehbare Startposition des Projekts ermöglicht das Verständnis der eigenen Beziehung zum Projekt. Je eindeutiger hier die Ausgangslage beschrieben und Zeit zum Verständnis der Wirkzusammenhänge genutzt wird, umso einfacher findet sich das einzelne Teammitglied in die Situation ein. Die Umfeldbeschreibung setzt sich aus den Definitionen der Ist- und Soll-Zuständen zusammen. Achten Sie dabei insbesondere auch auf länderspezifische Besonderheiten wie zum Beispiel Arbeitsrhythmus, Klima, Zeitverschiebung!

ist nicht nur eine Zusammenstellung von Kenntnis- und Erfahrungsträgern sowie bestimmter Verfahrenskompetenzen, sondern im Wesentlichen der Prozess des Verstehens der eigenen Position und Sinnfilter. Gängige Persönlichkeitsanalysen versuchen die inneren Abläufe einer Persönlichkeit aufzuzeigen. Darüber hinaus hilft das Erkennen und Wertschätzen der Sinnfilter der anderen Teammitglieder um die vorhandenen Sichtweisen, Kenntnisse und Fähigkeiten optimal ans Team anzupassen. Die Zusammensetzung des interkulturellen Projektteams ist daher im Wesentlichen vom Verständnis der Vielschichtigkeit der möglichen Interaktionen der Teammitglieder als Erfolgsfaktor zu sehen.


3. Unterstützen Sie die Key Player durch gezielte Trainings- und Coachingmaßnahmen!

4. Stellen Sie eine adäquate Projektinfrastruktur sicher!

Eine angepasste Projektinfrastruktur ist besonders wichtig in virtuellen Projektumgebungen, da hier die Teammitglieder auf moderne Kommunikationsmedien zurückgreifen müssen. (vgl. Artikel S. 6/7) Kulturell bedingt können dabei aber die Vorlieben differieren. So ist die Smalltalkphase im Vergleich zu anderen Ländern in Deutschland eher kurz. Bei Emails, die vor allem von Deutschen präferiert werden, kann es dagegen schnell zu Missverständnissen kommen, weil unterschiedliche Vorstellungen darüber herrschen, wer, wann, über was, wie informiert.

5. Know-how-Transfer

Ebenso verhält es sich mit dem Know-how-Transfer. Gerade bei geografisch verteilten Teammitgliedern ist ein effizientes Wissensmanagement notwendig, das im Bedarfsfall auf bewährte und spezifisch anpassbare Abläufe zurückgreifen kann und somit auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielt. Dieses Hilfsmittel muss selbst flexibel sein, um die Strukturen abbilden zu können. Wenn es dann noch die Sinnfilter (vgl. Seite 8/9) berücksichtigt, die Umfeldbeschreibungen und optimierte Prozesse in einer Bibliothek aufnehmen kann, fehlt nur noch die Einbindung in das Projekt. Um einen optimalen Know-how-Transfer sicherzustellen, bieten sich regelmäßige Lessons Learned Workshops an.




WUSSTEN SIE SCHON ...
 ... dass 43,5% der Unternehmen über generell schlechte und unklare Kommunikation innerhalb des Teams und der unterschiedlichen Standorte, die an der Projektabwicklung beteiligt sind, klagen?

Laut einer Onlinestudie im Jahr 2009, an der 85 Unternehmen aus 6 Ländern teilnahmen, betonen weitere 27,1%, dass ein wesentlicher Grund für die schlechte Kommunikation die unterschiedliche und unstrukturierte Anwendung von Kommunikationsmedien ist. Während einige Projektmitglieder auf Wikis und Projektportale schwören, wickelt der Großteil seine Kommunikation noch über Telefon und E-Mail ab.

Auf Englisch als einheitliche Projektsprache schwören rund 75% aller Unternehmen. Doch die Anwendung von Fachausdrücken und die starken Schwankungen der Sprachkenntnisse haben ein unterschiedliches Verständnis der Projekthinhalte und Vorgehensweisen, Missverständnisse und Fehlinterpretationen zur Folge.

Dabei führt gute Kommunikation die Hitliste der Erfolgsfaktoren im Management internationaler Projekte mit 80% an. Ganz wichtig sind den Unternehmen außerdem der persönliche Kontakt zu den Projektbeteiligten (42,4%) und die Kenntnis der Projektsprache (38,8%), um erfolgreich zu arbeiten.



Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wurde im gesamten Text auf unterschiedliche, geschlechtsspezifische Schreibweisen verzichtet. Die gewählte männliche Form ist in diesem Sinne geschlechtsneutral zu verstehen.

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an.

Wir sind gerne für Sie da: 0511/ 22064780 oder unter:

► www.culturecommunication.de



Impressum

► Herausgeber
culture.communication GbR

► Redaktionsleitung
Susann Müller

► Grafik
www.jdesign-agentur.de

► Bilder
Fotolia (1), Deutsche Bank (S.2), Stock (S.3, 5, 7, 10, 11), Rotond (S. 4,11)



Vorschau



In der nächsten Ausgabe erwartet sie das Thema „Internationales Konfliktmanagement“.

- Mediation als alternative Form der Konfliktlösung in internationalen Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Onlinemediation – Voraussetzungen, Methoden, Vorteile
- Projektbeispiel: „Conflict Resolution in Intercultural and Cross Border Disputes“

Lesen Sie mehr in der nächsten Ausgabe von „PLATTFORM – Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft“.

Erscheinungsdatum: Mitte Februar 2011.

Konferenzen / Tagungen

Deutschland

► Bochum

27.10. – 29.10.2010

Interkultur - 3. Bundesfachkongress: Offen für Vielfalt – Zukunft der Kultur

Mehr Informationen:

www.bundesfachkongress-interkultur.de/

► Berlin

19.11. – 21.11.2010

23.Expolingua "Internationale Messe für Sprachen und Kulturen"

Mehr Informationen:

www.expolingua.com

UK

► London

12.10.2010

Expatriate Management and Global Mobility Management 2010

Mehr Informationen:

www.symposium-events.co.uk

► Leeds

3.12. – 5.12.2010

10th Annual Conference of the International Association of Languages and Intercultural Communication: "Travelling Languages: Culture, Communication and Translation in a Mobile World"

Mehr Informationen:

www.leeds.ac.uk

Frankreich

► Lille

28.10. – 30.10.2010

2010 SIETAR Congress: "Human Rights and Diversity: from civil society to organizational practices"

Mehr Informationen:

www.sietar-france.org

Spanien

► Madrid

15.11. – 17.11.2010

4th International Conference on Intercultural Pragmatics and Communication

Mehr Informationen:

<http://conference.clancorpus.net/>

Türkei

► Istanbul

25.11. – 28.11.2010

Young Sietar Event: Interculturalism Reloaded: Exploring a Changing Landscape!

Mehr Informationen:

www.youngsietar.org

Aktuelle Seminare

Bislang einzigartig in Deutschland:

Interkulturelle Bildsprache - Die Kraft der Bilder

29.10.2010 Hannover

04.02.2011 Hannover

Interkulturelle virtuelle Teams erfolgreich führen

08.11. – 09.11.2010 Hannover

(siehe Seite 7)

Leben und arbeiten in Brasilien

20.01. – 21.01.2011 Hannover

Erfolgreich verhandeln in China

27.01. – 29.01.2011 Hannover

Termine

Buchtipp

Horizont



Gary Thomas, Gabriele Stöger: Teams ohne Grenzen. Und es geht doch: Virtuelle Teams erfolgreich vernetzen, führen, leben,

Verlag: Orell Fuesli, 1. Auflage 2007, 158 Seiten, 24,00 EUR



Deborah L. Duarte, Nancy Tennant Snyder: Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed,

Verlag: Jossey-Bass, 1. Auflage 2006, 272 Seiten, 54,00 USD



Petra Köppel: Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams: Virtuelle und face-to-face-Kooperation,

Verlag: Gabler, 1. Auflage 2007, 355 Seiten, 55,90 EUR