

Teamentwicklung

Herausforderungen bei der Führung inter- und multinationaler Teams

Im Zuge der Globalisierung sind die Arbeitsteams in den Unternehmen internationaler geworden; ausserdem wurde deren Zusammenarbeit und Kommunikation zunehmend digitalisiert. Dieser Trend hat sich durch Corona verstärkt. Hieraus erwachsen neue Herausforderungen im Bereich Teamentwicklung und -führung.

› Ulrike Fröhlich

Spätestens durch die Corona-Pandemie ist das digitale Kommunizieren und Kooperieren zu einem integralen Bestandteil des Arbeitsalltags geworden. Meetings wurden vom Konferenzraum in Teams, Zoom und Webex verschoben. Und auch nun, nachdem die meisten Mitarbeiter wieder in die Büros zurückgekehrt sind, finden zahlreiche Meetings weiterhin online statt, denn in den meisten Teams und Arbeitsgruppen gibt es Mitglieder, die nicht vor Ort sein können oder wollen.

Dies gilt insbesondere für multi- beziehungsweise transnationale Arbeitsteams. Denn im Pandemieverlauf zeigte sich: Es hat viele Vorteile, wenn

- › sich alle Kooperationspartner auf einer Online-Plattform treffen, statt um die halbe Welt zu jetten, und
- › alle relevanten Personen, egal wo sie arbeiten, an wichtigen Besprechungen teilnehmen können, selbst wenn ihnen aufgrund ihrer vollen Terminkalender die Zeit für lange Reisen fehlt.

Deshalb werden viele Themen, die früher in persönlichen Treffen oder mühsam per E-Mail und in Telefonaten geklärt wur-

den, heute in Online-Meetings erörtert: Corona hat unsere Besprechungskultur sozusagen digitaler und internationaler gemacht.



kurz & bündig

- › An die Stelle fester (Arbeits-) Teams sind oft lose Kooperationen und Projektgruppen auf Zeit getreten, die grenzüberschreitend gemeinsam eine Aufgabe erfüllen. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an die sogenannten Cross-Cultural-Trainings verändert.
- › Personen, die international erfolgreich arbeiten, sind sehr tolerant bezüglich der Arbeitsstile.
- › Alle im Team sollten trainieren, was es in der jeweils anderen Kultur zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben, beim Feedbackgeben, beim Einordnen von Informationen zu beachten gilt.

Veränderte Anforderungen

Noch vor wenigen Jahren sprach man von einem internationalen beziehungsweise interkulturellen Team, wenn zum Beispiel in einer Abteilung eines Unternehmens, also am selben Ort, Menschen aus unterschiedlichen Kulturen arbeiteten. Heute hingegen wohnen und arbeiten die Teammitglieder häufig über die ganze Welt zerstreut. An die Stelle fester (Arbeits-) Teams sind zudem oft lose Kooperationen und Projektgruppen auf Zeit getreten, die grenzüberschreitend gemeinsam eine Aufgabe erfüllen.

Dadurch haben sich auch die Anforderungen an die sogenannten Cross-Cultural-Trainings verändert. Vor Corona wurden von den Unternehmen primär interkulturelle Teamentwicklungen für feste Teams an einem Standort nachgefragt; ausserdem solche Seminare wie «Effektive Zusammenarbeit mit Japan», in denen zum Beispiel die Teammitglieder aus dem deutschsprachigen Raum für die Zusammenarbeit mit Personen aus einer anderen Kultur fit gemacht werden sollten. Heute hingegen werden vermehrt interkulturelle Trainings nachgefragt, an

Teamentwicklungsprozess nach Tuckman

Der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman entwickelte 1965 ein Phasenmodell für den Teamentwicklungsprozess. Ihm zufolge lassen sich in der Entwicklung von Teams vier Phasen unterscheiden.

Phase 1: Forming – die Findungsphase

Sie ist durch Unsicherheit geprägt. In ihr geht es darum, dass die Teammitglieder sich als Personen kennen und verstehen lernen sowie auf (erste) gemeinsame Ziele verständigen. Erste Regeln für die Zusammenarbeit werden formuliert, doch die Beziehungen der Teammitglieder zueinander stehen noch auf recht tönernen Füßen.

Phase 2: Storming – die Auseinandersetzungsphase

In ihr kommt es oft zu Unstimmigkeiten bezüglich der Prioritätensetzung bei der Arbeit und Ressourcenverteilung. Es entstehen Machtkämpfe um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe. Hieraus resultieren Spannungen. Die Beziehungen sind noch konfliktbeladen, doch es erfolgen erste Abstimmungen bezüglich der Arbeitsorganisation. Die Team-Leistung ist noch eher niedrig.

Phase 3: Norming – die Übereinkommensphase

In ihr werden die Normen und Regeln für die Zusammenarbeit, Kommunikation und wechselseitige Information vereinbart und eingehalten. Die Teammitglieder haben ihre Rollen im Team gefunden, und

es wird verstärkt kooperiert. Das Vertrauen und die wechselseitige Akzeptanz steigen; die Energie fokussiert sich zunehmend auf die gemeinsame Aufgabe.

Phase 4: Performing – die Leistungsphase

In ihr pendelt sich die Leistung des Teams auf einem gleichbleibend hohen Niveau ein. Die Teammitglieder agieren als Team und orientieren sich an den gemeinsamen Zielen. Es herrscht eine Atmosphäre der wechselseitigen Anerkennung und Wertschätzung. Die Teammitglieder kommunizieren offen und vertrauensvoll miteinander, sie kooperieren und helfen sich gegenseitig. Entsprechend effektiv nehmen sie ihre (Team-)Aufgaben wahr.

denen Personen aus mehreren Ländern und verschiedenen Kulturkreisen teilnehmen.

Statt eines Business-Trainings Japan oder Korea rein für ihre deutschsprachigen Mitarbeiter in der DACH-Region planen die Unternehmen also eher ein Training, an dem neben Deutschen, Schweizern und Österreichern zum Beispiel auch Japaner und Koreaner teilnehmen. Und das vorgegebene Trainingsziel lautet, die Kommunikation und Kooperation im Team soll verbessert und seine Performance gesteigert werden. Dabei gehören die Teilnehmer oft nicht ein- und derselben Firma an. Immer häufiger nehmen auch Kooperationspartner, die am Leistungserbringungsprozess mitwirken – wie Kunden, Lieferanten oder externe Dienstleister –, an den Trainings teil.

Ungewohntes Teamworking

Daraus, dass die (Arbeits-)Teams heterogener und internationaler wurden, resultiert nicht selten folgendes Problem: Manche Teammitglieder fühlen sich von deren Art der Kooperation, bei der man

sich, wenn überhaupt, nur selten persönlich trifft, überfordert. «Wir arbeiten schneller und effektiver, wenn wir nur unter uns sind» – diese Aussage hört man oft von Mitarbeitern von Unternehmen, und zwar funktions- und hierarchieübergreifend. Zu Recht, denn wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, die zudem in verschiedenen Ländern leben, zusammenarbeiten, steigt der Koordinierungsbedarf.

Zudem erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen, die zu Problemen führen können. Dadurch entsteht zuweilen der Eindruck, multikulturelle Teams seien per se ineffektiver als Teams, deren Mitglieder alle aus demselben Kulturkreis stammen.

Diese Annahme stimmt nicht. Schon vor vielen Jahren stellte die kanadische Organisationspsychologin Nancy J. Adler fest,

- › dass kulturell gemischte Teams das Potenzial haben, besser zu performen als jene, deren Mitglieder alle denselben kulturellen Background haben, und
- › dass aus den unterschiedliche Sichtweisen und Herangehensweisen an

eine Aufgabe auch eine effektivere Kooperation und bessere Lösungen resultieren können.

Potenzial nicht ausgeschöpft

Dieses Potenzial wird aber oft nicht abgerufen – diese Erfahrung sammle auch ich als Beraterin international tätiger Unternehmen. In ihnen findet man überdurchschnittlich oft multinationale Teams, die sehr gut, und solche, die sehr schlecht performen. Mittelmässig ist die Teamleistung eher selten – was auch schon Nancy Adler konstatierte. Dies ist gehäuft bei Teams der Fall, deren Mitglieder alle aus demselben oder einem ähnlichen Kulturkreis stammen.

Doch wie können Unternehmen oder Teamleader dafür sorgen, dass multinationale oder interkulturelle Teams ihre Potenziale entfalten und sehr effektiv zusammenarbeiten? Hierfür muss man zunächst akzeptieren, dass es einige Zeit dauert, bis ein neu formiertes Team gut kooperiert. Auf eine erste Phase der Euphorie, in der die Teammitglieder neugierig sind und sich auf die Zusam-

menarbeit mit den neuen Kollegen aus dem anderen Kulturkreis freuen, folgt meist eine Phase des «Genervtseins voneinander» – also die sogenannte Storming-Phase, dem Phasenmodell der Teamentwicklung des US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman zufolge (siehe Box).

Teams, deren Mitglieder alle derselben Kultur angehören, finden aus der sogenannten Storming-Phase meist allein wieder heraus. Schliesslich weiss man aus Erfahrung, wie man im eigenen Kulturkreis im Berufsleben in der Regel agiert. Entsprechend leicht können die Teammitglieder sich auf Regeln des Miteinanders – zum Beispiel in den Bereichen Information, Kommunikation und Kooperation – verständigen.

In der Storming-Phase

Bei interkulturellen Kooperationen, vor allem, wenn in den Teams sowohl Personen aus konfliktoffenen (zum Beispiel Deutschland) als auch konfliktscheuen Kulturen (zum Beispiel Japan) vertreten sind, ist das oft nicht der Fall. Ihnen fällt es ohne Hilfe von aussen oft schwer, aus der Storming-Phase herauszukommen und in die dritte Teamentwicklungsphase, in das sogenannte Norming, zu gelangen.

Die Reibereien in der Storming-Phase resultieren aus unterschiedlichen Vorstellungen, wie gearbeitet werden sollte. So werden zum Beispiel in den verschiedenen Kulturen folgende Fragen sehr unterschiedlich beantwortet:

- › In welcher Reihenfolge sollten Aufgaben erledigt werden?
- › Wer sollte an wen wie oft und wie berichten?
- › Was wird von wem, wann und wie entschieden?
- › Welche Aufgaben und Erwartungen müssen die Führungskräfte und Teammitglieder aufgrund ihrer Funktion erfüllen?

- › Wie und mit wem werden Infos geteilt?
- › Welche Risiken werden für die Zielerreichung in Kauf genommen?
- › Wie gehen wir mit Fehlern, Problemen usw. um?
- › ...

Besteht diesbezüglich in einem Team keine Klarheit, ist meist ausser der allgemeinen Verunsicherung auch die Enttäuschung in der alltäglichen Zusammenarbeit über die Arbeitsweise des jeweils anderen gross – dies gilt insbesondere für

- › Teams, in denen viele Mitglieder noch keine Erfahrung mit der Arbeit in interkulturellen Teams haben, und
- › Teams, in denen Personen aus eher konfliktscheuen Kulturen (zum Beispiel Japan, Korea, Vietnam) mit Personen aus eher konfliktfreudigen Kulturen (zum Beispiel Deutschland) kooperieren sollen.

Bei ihnen kann die Storming-Phase sehr lange andauern – insbesondere wenn ihnen Tools fehlen, um sich anzunähern und in die «Sich organisieren»-Phase zu gelangen.

Die Teamperformance steigern

Nachfolgend einige Hinweise und Tipps, was Teamleader und -mitglieder beachten und tun sollten, damit ihr internationales beziehungsweise multinationales Team von der Storming-Phase in die Norming- und dann in die Performing-Phase gelangt.

Seien Sie neugierig und lernen Sie sich wechselseitig kennen. Führen Sie mit Ihren Kooperationspartnern von Anfang an zuweilen auch private Gespräche. Erzählen Sie zum Beispiel etwas über Ihr Wochenende, Ihre Familie oder etwas anderes, womit sich auch Ihr Gegenüber identifizieren kann. Gemeinsamkeiten zu finden, hilft sehr beim Vertrauensaufbau und Vertrauen ist die Basis für eine gute Kooperation.

Sprechen Sie über die Unterschiede in der Arbeitsweise. Es ist wichtig, die Art zu arbeiten des jeweils anderen zu erkunden und auch schätzen zu lernen. Und wie erfahren Sie mehr über dessen Arbeitsweise? Am einfachsten, indem Sie fragen. Fragen, um Dinge zu verstehen, ist der schnellste Weg, ein gutes Verständnis für den Geschäftspartner zu entwickeln.

Als Teamleader können Sie Folgendes ausprobieren:

Tipp1: Führen Sie einen Kurzworkshop zum Thema «Andere Arbeitsweisen kennen, verstehen und schätzen lernen» durch. Thematisieren Sie in ihm die unterschiedlichen Arbeitsweisen; zum Beispiel, indem Sie jedem Teammitglied oder Teilgruppen den Auftrag erteilen, im Workshop zwei, drei Arbeitsweisen vorzustellen, die für die eigene Arbeitskultur typisch sind. Dabei sollen sie auch auf die Fragen eingehen: «An unserer (bisherigen) Arbeitskultur gefällt mir/uns ..., weil ...» und «An unserer bisherigen Arbeitskultur gefällt mir/uns nicht ..., weil ...».

Alternativ oder ergänzend können Sie die Teammitglieder bitten, in einer App beziehungsweise einem Internetportal wie dem Country Navigator oder dem Erin Meyers Country Mapping Tool ein kulturelles Profil von sich zu erstellen und dieses mit den Kollegen zu teilen. Die wechselseitige Information über die jeweiligen kulturellen Eigenheiten und ein Austausch hierüber erleichtern es, sich auf neue Verhaltens- und Arbeitsweisen zu verständigen.

Es gibt nicht die eine einzige richtige Arbeitsweise. Personen, die international erfolgreich arbeiten, sind sehr tolerant bezüglich der Arbeitsstile. Sie verstehen und akzeptieren nicht nur, dass man Aufgaben unterschiedlich angehen und lösen kann, sondern integrieren mit der Zeit auch Elemente davon in ihren eigenen Arbeitsstil und werden dadurch kooperationsfähiger und verhaltensflexibler.

Ermitteln Sie, welche Elemente der Ihnen ungewohnten Arbeitsweise Sie in Ihren Arbeitsstil integrieren könnten. Begreifen Sie die Begegnung mit dem für Sie Neuen als Chance, ausgetretene Pfade zu verlassen.

Tipp 2: Aufbauend auf den ersten Kurzworkshop, können Sie bei einem zweiten (Online-)Treffen die Gruppen kulturell mischen. Diesen können Sie dann den Auftrag erteilen, Vorschläge für Regeln für die Zusammenarbeit zu erarbeiten, die die Vorzüge der beiden Welten in sich vereinen und den Bedürfnissen der Personen aus den unterschiedlichen Kulturen entsprechen.

Erkunden Sie, wie Sie innerhalb der Gruppe gut kommunizieren können. Insbesondere die Kommunikation ist in den verschiedenen Arbeitskulturen sehr unterschiedlich. Wir Deutsche sind beispielsweise dafür bekannt, heikle Themen sehr direkt anzusprechen, während sich zum Beispiel Ostasiaten und Südamerikaner ihnen eher indirekt über Umwege nähern. Deshalb sollten alle im Team trainieren, was es in der jeweils anderen Kultur zum Beispiel beim Delegieren von Aufgaben, beim Feedbackgeben, beim Einordnen von Informationen zu beachten gilt.

Tipp 3: Spielen Sie in einer Pause das Spiel Tangram, bei dem aus unterschiedlich grossen Holzplatten Figuren geformt werden. Bilden Sie Dreier-Teams und lassen Sie eine Person eine Spielfigur beschreiben; eine andere Person soll diese Figur dann legen. Die dritte Person beobachtet, welche Art der Kommunikation am besten funktioniert und am schnellsten zum gewünschten Resultat führt. Die Ergebnisse können ins Team als Vorschläge für die ideale Kommunikationsweise eingebracht werden.

Ein Hochleistungsteam werden

Mit etwas Zeitaufwand und Kreativität können Sie sich und Ihr inter- oder multinationales Team schnell voranbringen, sodass dieses nicht nur effektiver arbeitet, sondern die (Zusammen-)Arbeit auch Spass macht. Und noch ein Tipp: Gönnen Sie sich und Ihrem Team manchmal eine Runde «Shower of Compliments»: Diese Übung bewirkt oft wahre Wunder. Bei ihr schildert jedes Teammitglied kurz, was es an den anderen Teammitgliedern besonders schätzt und was er beziehungsweise sie wirklich gut macht. Dieses positive Feedback stärkt die emotionalen Bande zwischen den Teammitgliedern. «



Porträt



Ulrike Fröhlich
Beraterin

Ulrike Fröhlich ist Inhaberin der Managementberatung Understanding Japan, Weil am Rhein. Die studierte Volkswirtschaftlerin, Soziologin und Japanologin lebte viele Jahre in Japan und arbeitete sieben Jahre für japanische Unternehmen und Behörden. Sie bietet

unter anderem Japan-Business-Seminare als Präsenz- und Online-Veranstaltungen an.



Kontakt

ulrike.froehlich@understanding-japan.de
www.understanding-japan.de