

# Interkulturelle virtuelle Teams verstehen und führen

(Februar 2009)

## Inhalt dieses Artikels:

[Offensichtliche und verborgene Hindernisse der virtuellen Teamarbeit](#) | [Die Ausgangslage für virtuelle Teams](#) | [Wie der Fokus auf Kontext die Zusammenarbeit im Team beeinflusst](#) | [Der Erfolgsfaktor Nummer eins: Vertrauensbildung](#) | [Fazit](#)

**Autorin: Carolin Oder, Beraterin und Trainerin**

**Woher rühren kulturelle Unterschiede und welche Auswirkung haben sie auf die Zusammenarbeit auf Distanz? Wie werden virtuelle Teams erfolgreich geführt? Welche Gewohnheiten müssen Teammitglieder in der virtuellen Welt ablegen und welche Verhaltensweisen müssen entwickelt werden, um virtuelle Zusammenarbeit zu erzielen und Projekterfolge zu sichern?**

Von Winston Churchill stammt das Zitat: "We are shaping the world faster than we can change ourselves, and we are applying to the present the habits of the past". Die turbulente globale Wirtschaft, in der wir leben und arbeiten, stellt uns vor immer neue Herausforderungen. Der Einsatz von virtuellen Teams ist zu einer wichtigen Option für globale Organisationen im 21. Jahrhundert geworden. Das Führen von internationalen Teams auf Distanz ist hierbei eine der größten Herausforderungen. "When in Rome - do like the Romans do." - Aber wo ist Rom in einer Video-Konferenz? In virtuellen Teams fehlt häufig das Bewusstsein, dass kulturelle Unterschiede im Team zu Missverständnissen und ineffektiver Zusammenarbeit oder sogar zum Scheitern eines Projektes führen können.

## Offensichtliche und verborgene Hindernisse der virtuellen Teamarbeit

Internationale Projekte involvieren Team-Mitglieder aus allen Teilen der Welt. Offensichtliche Hindernisse wie verschiedene Zeitzonen, unzuverlässige Telekommunikationssysteme, unterschiedliche Software-Versionen, fehlende oder inkomplette Peripherie, Fremdsprachen oder unterschiedliche Technologiestandards müssen überwunden werden. Weniger offensichtlich ist die Tatsache, dass jedes Teammitglied eine multikulturelle Identität besitzt, die starken Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team hat. Unsere multikulturelle Identität spiegelt sich in unseren Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Erwartungen und Einstellungen wider, die in erster Linie durch unsere Nationalität sowie unserer ethnischen Abstammung geformt werden. Aber auch kulturelle Elemente wie unsere geografische Herkunft, der wirtschaftlicher Status, unser Alter, die Religion, an die wir glauben, der Beruf oder die Funktion, die wir ausüben, oder die Unternehmens- und Abteilungskultur, die wir leben, umgeben und beeinflussen unsere multikulturelle Identität und somit unsere Art zu sein.

## Die Ausgangslage für virtuelle Teams

Es ist keine Seltenheit, dass der Teamleiter beispielsweise aus Großbritannien kommt und Experten aus Deutschland, Schweden, Italien, USA, Indien, China und Saudi Arabien führt. Häufig unter starkem Zeitdruck sollen virtuelle Teams das Projektziel erreichen, ohne - selbstverständlich - das Gesamtbudget aus den Augen zu verlieren. Dabei werden die Teammitglieder von vielfältigen kollaborativen Technologien und Tools, wie z.B. E-Mail, Instant Messaging, Audio- und Videokonferenzsystemen, Wikis, Projektmanagement-Tools und Groupware-Tools unterstützt. Unser britischer Teamleiter des virtuellen Teams sollte zunächst die kulturellen Unterschiede der Teammitglieder kennen und verstehen, inwieweit die Zusammenarbeit im Team davon beeinflusst ist. Nationalität und ethnische Abstammung haben einen direkten Einfluss auf das Kommunikations- und Diskussionsverhalten, auf zwischenmenschliche Beziehungen oder auch auf die individuelle Einstellung zu Zeit.

## Wie der Fokus auf Kontext die Zusammenarbeit im Team beeinflusst

Kulturwissenschaftler Edward T. Hall unterscheidet "high and low context cultures". Personen mit einem starken Fokus auf Kontext legen großen Wert auf die Umstände und das Umfeld, in denen eine Interaktion stattfindet. Personen mit einem niedrigen Fokus auf Kontext hingegen legen darauf keinen großen Wert. Gemäß Hall ist eine tendenzielle Zuordnung von Nationalitäten möglich, jedoch ist wichtig zu erwähnen, dass diese Zuordnung nur eine generelle Tendenz aufweist und nicht auf alle Personen des Kulturkreises übertragbar ist. Folgende Tabelle zeigt die Unterschiede beider Stile für die jeweiligen Nationalitäten aus dem oben genannten Beispiel-Team auf. Dabei werden die Ausprägungen "Zwischenmenschliche Beziehungen", "Kommunikations- und Diskussionsverhalten" sowie "Einstellung zu Zeit" besonders betrachtet.

Hoher Kontext

Niedriger Kontext

Häufig bei Teammitgliedern aus:	Indien, China, Saudi-Arabien, Italien	USA, Großbritannien, Deutschland, Schweden
Zwischenmenschliche Beziehungen	"Ich möchte Dich kennen lernen, bevor ich mit Dir arbeite."  - Beziehungsorientierte Personen - Gute Beziehungen basieren auf Vertrauen und brauchen langfristiges Engagement - Gefühle von anderen werden nie verletzt	"Ich möchte die Aufgabe erledigen."  - Aufgabenorientierte Personen - Beziehungen können schnell aufgebaut und auch wieder gelöst werden - Geschäftliches und Privates werden gerne getrennt
Kommunikations-/ Diskussionsverhalten	"Ich meine das, was Du in der Lage bist zu verstehen."  - Aussagen werden im Kontext mit sozialem Status, der Vergangenheit und sonstigen Umständen betrachtet/interpretiert - Aussagen sind impliziert und häufig indirekt - Es wird davon ausgegangen, dass Teammitglieder den Sinn der Aussage verstehen, ohne dass er explizit genannt wird	"Ich meine das, was ich sage."  - Aussagen basieren auf objektiven Fakten, sind kurz, klar und direkt - Kommunikation ist ein Weg zum Informationsaustausch - Aussagen sind offen und ehrlich
Einstellung zu Zeit	"Zeit ist Gold!"  - Zeit ist polychronisch - Bedürfnisse von Teammitgliedern sind wichtiger als festgelegte Agenda-Zeiten - Wandel braucht Zeit - Beziehungsaufbau braucht Zeit	"Zeit ist Geld!"  - Zeit ist monochronisch - Geplante Aufgaben werden in der vorgegebenen Zeit erledigt - Wandel kann schnell erreicht werden - An eine Agenda ist man gebunden

Die Übersicht zeigt die gegensätzlichen Einstellungen, Verhaltensweisen sowie Erwartungen und verdeutlicht das große Potenzial für Missverständnisse, die zu Frustration unter den Teammitgliedern führen. Die fehlende Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme, wie in face-to-face Meetings, erschwert die Zusammenarbeit zusätzlich. Die Interpretation von nonverbalen Verhalten, wie Gesten, Körpersprache, Augen- und Körperkontakt sind in der virtuellen Welt nicht wie gewohnt möglich. Hinzu kommt die Notwendigkeit, kollaborative Technologien zu nutzen, um die Distanz zu überbrücken. Um effiziente Teamarbeit zu erreichen, bedarf es also mehr Aufwand für Teammitglieder und dessen Manager.

### Der Erfolgsfaktor Nummer eins: Vertrauensbildung

Manager von virtuellen Teams können nicht über die üblichen Anweisungs- und Kontrollsysteme führen. Sie können strategische Ziele vorgeben, gemeinsam Richtlinien diskutieren oder festlegen und Erwartungen ihrer Teammitglieder abfragen, aber wirkliche Teamleistung wird nur über Vertrauen und Kommunikation erreicht.

In Anlehnung an den Experten Terence Brake schaffen die folgenden fünf Prinzipien Vertrauen und fördern die Zusammenarbeit:

#### Beziehungspflege steht vor Aufgabenerfüllung

Von Projektbeginn an sollten intensive "Kennenlern-Komponenten" eingeplant werden. Teammitglieder müssen die Möglichkeit erhalten, emotionale Verbindungen zu den Kollegen herzustellen. Es ist wichtig, dass Mitglieder für das geschätzt werden, was sie sind und nicht für das, was sie tun. Idealerweise geschieht das über ein face-to-face kick-off-Meeting. Falls das nicht möglich ist, wäre eine virtuelle Vorstellungsrunde, z.B. in Wikis oder per Videokonferenz, angebracht. Dabei könnten Mitglieder z.B. ihre Interessen, Ziele und Visionen sowie persönliche Bilder untereinander austauschen.

#### Frühzeitiges Schaffen von Klarheit und Fokus

Es zahlt sich aus, zu Anfang genügend Zeit in die Klarstellung des Teamzwecks, der Rollenverteilung im Team und den Verantwortlichkeiten zu investieren. Aufgrund der Distanz bestehen schon ausreichend Unsicherheiten, die nicht noch zusätzlich mit Verwirrung und Ungewissheit angereichert werden sollten. Klare Ziele und Aufgaben, einschließlich der Festlegung von wem, bis wann und in welcher Art diese zu erfüllen sind, schaffen Fokus und Klarheit für alle Teammitglieder.

#### Unmodern, aber nicht wegzudenken: Klarer Ablauf und Berechenbarkeit

Ein klarer Ablauf und Berechenbarkeit der Teammitglieder sind kritische Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams. Ungewissheit erzeugt Zweifel, Angst und Rückzug. Das Resultat ist ein demotiviertes und unproduktives Team. Der Nutzen von einheitlichen Team Tools, Vorlagen, definierte Prozesse oder festgelegte Kommunikationszeiten tragen zu einem klaren Ablauf und somit zu Berechenbarkeit bei. Teamleiter sollten leicht erreichbar sein sowie den Dreh- und Angelpunkt im Team darstellen.

#### Gemeinsam erarbeitete operationale Ablaufvereinbarungen

Operationale Ablaufvereinbarungen legen Methodik und Prozesse der Teamarbeit fest und sollten zu Beginn des Projektes gemeinsam definiert werden. Ablaufvereinbarungen bedarf es in der Regel für Planungsprozesse, Entscheidungsfindung, Kommunikation und Koordination. Während virtueller Team-Meetings sollte der Teamleiter sich immer wieder Zeit nehmen zu prüfen, ob und wie gut die Ablaufvereinbarungen gelebt werden.

### **Persönliche Aufmerksamkeit für jedes Teammitglied**

Was in face-to-face Teams selbstverständlich ist und in Kaffee-Ecken oder auf dem Flur vor dem Meeting informell passiert, sollten Manager von virtuellen Teams explizit einplanen: das "Treffen" einzelner Teammitglieder außerhalb des offiziellen Meetings. Jedes Mitglied sollte die Möglichkeit bekommen, mit dem Leiter persönliche Erfolge, Herausforderungen, Bedürfnisse und Wünsche zu besprechen. Die Distanz und die Technologien wecken leicht den Eindruck, dass Teammitglieder abstrakt und "ohne Gesicht" sind. Persönliche Aufmerksamkeit schafft Vertrauen, kostet wenig und bietet einen enormen Vorteil für jeden einzelnen im Team und letztlich für die gesamte Teamleistung.

### **Fazit**

Wir tendieren dazu, Gewohnheiten aus einer Umgebung (face-to-face Teamarbeit) auf eine andere, neue Umgebung (virtuelle Teamarbeit) zu übertragen. Es ist wichtig, die Unterschiede zu erkennen und sich entsprechend anzupassen. Mitglieder von virtuellen Teams sind gefordert, das Bewusstsein und die Akzeptanz für unterschiedliche, multikulturelle Identitäten zu entwickeln. Manager von virtuellen Teams sind gefordert, kulturelle Kompetenz zu entwickeln, um die verschiedenen multikulturellen Mitglieder zur Höchstleistung zu führen. Vertrauensbildung ist hierbei der Erfolgsfaktor Nummer eins. Für alle Beteiligten ist es unerlässlich, kollaborative Technologien kennen (und lieben) zu lernen, die Teamarbeit trotz Distanz möglich machen.

Carolin Oder ist Partnerin der [Agentur korrekt!](#) und als Trainerin und Berater der internationalen Kompetenzentwicklung im Einsatz.

Die Autorin behält sich alle Rechte am Artikel vor. © 2009 [korrekt!](#)

---

### **Kommentar zum Artikel**

"Beide 'Kontext-Stile' können und sollten aus meiner Sicht voneinander lernen. Menschen mit einem niedrigen Kontext-Verständnis erlebe ich oft als sehr unterkühlt und hart in Ihren Vorgehensweisen, während ich Menschen mit einem hohen Kontext-Verständnis deutlich warmherziger und offener in der Kommunikation erlebe. Wenn es um die Sache, um den Punkt, um die Erfüllung der Aufgaben im Plan geht, sind die Menschen mit niedrigem Kontext aus meiner Sicht 'projekterfahrener'. Jedoch finde ich es immer wichtiger - übrigens nicht nur in interkulturellen Umfeldern - einen möglichst hohen Kontext-Stil zu praktizieren. Hinweis zu Kommunikations- und Diskussionsverhalten bei Menschen mit niedrigem Kontext-Stil: Ich finde, daß getroffene Aussagen eher selten offen und ehrlich sind! Unter Offenheit verstehe ich einen echten, interessierten und auch menschlichen Austausch im sachlichen Gespräch. Oft erlebe ich 'offen' eher als 'nüchtern, hart, aus- und abgrenzend'. Von 'ehrlicher' Kommunikation kann aus meiner Sicht nur selten die Rede sein. Manipulation, Vorenthalten von Wissen, Ausspielen von Teammitgliedern, Machtmißbrauch, etc. sind im Rahmen eines niedrigen Kontext-Stils aus meiner Sicht in weiten Teilen des Projektmanagements traurige Realität - nicht nur in interkulturellen Teams, auch in anderen Projektteams. Dem Punkt Vertrauensbildung kann ich absolut zustimmen. Dieser Aspekt sollte aus meiner Sicht nicht nur in virtuellen interkulturellen Umfeldern gelebt werden, sondern IMMER! (März 2009)"

"Sehr hilfreich und praxisorientiert! (Februar 2009)"

"Für mich nur insofern verwertbar, dass ich nicht in gemischten Teams arbeiten werde, deren Teamleiter diesen Quatsch als Information ansehen. Heisst ja wohl nur, dass die Arbeit an 'USA, Großbritannien, Deutschland, Schweden' hängen bleibt. (Februar 2009)"

"Kann ich aus eigener (z.T. sehr leidvoller) Erfahrung alles bestätigen. (Februar 2009)"

"Kurz, knapp, umfassend und treffend. Super! (Februar 2009)"

"Gutes Erklärungsmodell, klare Handlungstips für Teamleiter. (Februar 2009)"

"Kann man nur unterschreiben! (Februar 2009)"