

# Wann internationale Teams erst richtig gut funktionieren

Teams in Unternehmen werden internationaler, und Corona hat die digitale Zusammenarbeit stark beschleunigt. Hieraus erwachsen nun für Arbeitgeber neue Herausforderungen im Bereich Teamentwicklung und -führung.

Von Ulrike Fröhlich,  
Inhaberin der Managementberatung  
Understanding Japan, in Weil am Rhein

**S**pätestens durch die Coronapandemie ist das digitale Kommunizieren und Kooperieren zu einem integralen Bestandteil des Arbeitsalltags geworden. Und auch nun, nachdem viele Mitarbeitende 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.

Diese gilt insbesondere für multi- beziehungsweise transnationale Arbeitsteams. Denn im Pandemieverlauf zeigte sich: Es hat viele Vorteile, wenn sich alle Kooperationspartner auf einer Onlineplattform treffen, statt um die halbe Welt zu reisen. Alle Beschäftigten, egal wo sie arbeiten, können jetzt an wichtigen Besprechungen teilnehmen.

## Die Arbeit in multinationalen Teams ist oft ungewohnt

Noch vor wenigen Jahren sprach man von einem internationalen oder interkulturellen Team, wenn an einem Ort und in einer Abteilung des Unternehmens Menschen aus unterschiedlichen Kulturen arbeiteten. Heute leben und arbeiten die Teammitglieder häufig über die ganze Welt zerstreut. An die Stelle fester (Arbeits-)Teams sind oft lose Kooperationen und Projektgruppen auf Zeit getreten, die grenzüberschreitend gemeinsam eine Aufgabe erfüllen.

Dadurch haben sich 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 wurden.

Heute hingegen werden vermehrt interkulturelle Trainings nachgefragt, an denen Personen aus mehreren Ländern und Kulturkreisen teilnehmen. Statt deutschsprachige Mitarbeitende in einem Business-Training auf die Zusammenarbeit mit japanischen oder koreanischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzubereiten, planen die Unternehmen jetzt eher Trainings, an denen alle teilnehmen: Deutsche, Schweizer und Österreicher genauso wie Japaner und Koreaner. Dabei gehören die Teilnehmenden oft nicht derselben Firma an. Immer häufiger nehmen auch Kunden, Lieferanten oder externe Dienstleister teil, Menschen also, die am Prozess der Leistungserbringung mitwirken.

Dass sich die (Arbeits-)Teams nun heterogener und internationaler zusammensetzen, führt nicht selten zu folgendem Problem: Teammitglieder fühlen sich von einer Zusam-





menarbeit, in der man sich nur selten oder gar nicht persönlich trifft, überfordert. „Wir arbeiten schneller und effektiver, wenn wir nur unter uns sind“ - diese Aussage ist oft von Mitarbeitenden zu hören, sie gilt auch und gerade für die funktions- und hierarchie-übergreifende Kooperation.

Wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und verschiedenen Ländern zusammenarbeiten, steigt der Koordinierungsbedarf. Zudem erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen, die zu Problemen führen können. Dadurch entsteht zuweilen der Eindruck, multikulturelle Teams seien weniger effektiv als Teams, deren Mitglieder alle aus demselben Kulturkreis stammen.

#### **Multinationale Teams brauchen am Anfang etwas Geduld, bis sie sich finden**

Diese Annahme ist jedoch nicht korrekt. Schon vor vielen Jahren stellte die kanadische Organisationspsychologin Nancy J. Adler fest, dass kulturell gemischte Teams besser arbeiten als jene, deren Mitglieder alle denselben kulturellen Background haben. Aus den verschiedenen Sicht- und Herangehensweisen an eine Aufgabe

entsteht demnach eine effektivere Kooperation, die in bessere Arbeitsergebnisse mündet.

Als Beraterin für international tätige Unternehmen kann ich sagen: Dieses Potenzial wird oft nicht abgerufen. In solchen Betrieben findet man überdurchschnittlich oft zwei Extreme: multinationale Teams, die sehr gut zusammenarbeiten und solche, bei denen die Kooperation gar nicht funktioniert. Mittelmäßig ist die Teamleistung eher selten - was auch schon Nancy Adler konstatierte. Mittelmaß findet sich dagegen gehäuft bei Teams, deren Mitglieder alle aus dem demselben oder einem ähnlichen Kulturkreis stammen.

Doch wie können Unternehmen dafür sorgen, dass multinationale Teams ihre Potenziale entfalten und effektiv zusammenarbeiten? Hierfür muss man zunächst einmal 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 Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen aus dem anderen Kulturkreis freuen, folgt meist eine Phase, in der alle voneinander genervt sind. Im Phasenmodell der Teamentwicklung des

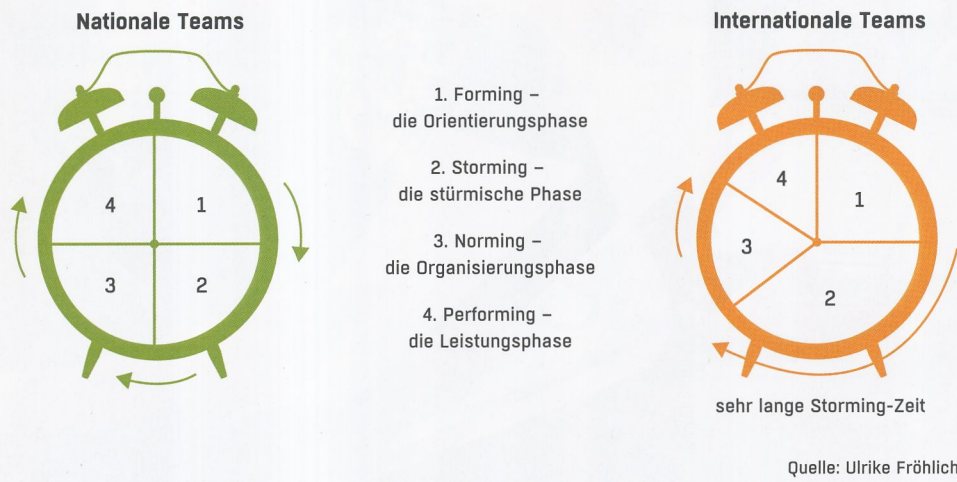
US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman ist das die sogenannte Storming-Phase (siehe Abbildung auf Seite 42).

#### **Das Potenzial der Teams wird nicht ausgeschöpft**

Teams, deren Mitglieder alle denselben kulturellen Hintergrund haben, finden aus dieser Storming-Phase meist allein wieder heraus. Schließlich ist allen bekannt, wie man im eigenen Kulturkreis in der Regel bei solchen Herausforderungen reagiert. Entsprechend leicht können die Teammitglieder sich auf Regeln des Miteinanders - zum Beispiel bezüglich Information, Kommunikation und Kooperation - verständigen.

Bei interkulturellen Kooperationen, vor allem, wenn in den Teams sowohl Personen aus konfliktoffenen (Deutschland) als auch konflikt-scheuen Kulturen (Japan) vertreten sind, ist das oft nicht der Fall. Ihnen fällt es ohne Hilfe von außen oft schwer, die Storming-Phase wieder zu verlassen und in die dritte Teamentwicklungsphase, das sogenannte Norming, zu gelangen. Die Reibereien in der Storming-Phase resultieren aus unterschiedlichen Vorstellun-

## Wie nationale und internationale Teams funktionieren



Nach der ersten Phase des Kennenlernens und eines positiven Projektstarts müssen internationale Teams nach Analysen von Wissenschaftlern aufpassen, dass sie nicht zu lange in der zweiten Projektphase des „Voneinander-genervt-Seins“ stecken bleiben.

gen davon, wie sinnvollerweise gearbeitet werden sollte. So beantworteten Mitarbeitende verschiedener Kulturen folgende Fragen meistens sehr unterschiedlich:

- In welcher Reihenfolge sollten Aufgaben erledigt werden?
- Wer sollte an wen wie oft und in welcher Form 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 etwa mit Fehlern oder Problemen um?

**Fehlt die Klarheit in der Kommunikation, ist die Enttäuschung danach umso größer**

Besteht diesbezüglich in einem Team keine Klarheit, ist allgemeine Verunsicherung die Folge, oft auch Enttäuschung über die Arbeits-

weise des jeweils anderen. Das gilt insbesondere für Teams, in denen viele Mitglieder noch keine Erfahrung mit der Arbeit in interkulturellen Teams haben, und für Arbeitsgruppen, in denen Personen aus eher konfliktscheuen Kulturen wie Japan, Korea oder Vietnam mit Personen aus eher konfliktfreudigen Kulturen wie Deutschland kooperieren sollen. Hier kam die Storming-Phase recht lange dauern, insbesondere wenn die Werkzeuge fehlen, um sich anzunähern und in die nächste Phase, das „Sich-Organisieren“, zu gelangen. Nachfolgend einige Hinweise und Tipps, was Firmen beachten sollten, damit ihr internationales beziehungsweise multinationales Team von der Storming-Phase in die Norming- und dann in die Performing-Phase gelangen kann.

1. Seien Sie neugierig und lernen Sie sich wechselseitig kennen. Führen Sie mit ausländische Teammitgliedern immer wieder auch private Gespräche. Erzählen Sie zum Beispiel etwas über Ihr Wochenende, Ihre Familie oder etwas anderes, womit sich Ihr Gegenüber identifizieren kann. Gemeinsamkeiten zu finden hilft beim Vertrauensaufbau, und Vertrauen ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit.

2. Sprechen Sie die Unterschiede in der Arbeitsweise an. Es ist wichtig zu erkunden, wie andere arbeiten und Wertschätzung zu zeigen. Wie erfahren Sie etwas über die Arbeitsweise Ihres Gegenübers? Indem Sie fragen! Umstandslos um Auskunft zu bitten ist der schnellste Weg, ein gutes Verständnis für den Geschäftspartner zu entwickeln.

Als Teamleader können Sie folgendes ausprobieren: Führen Sie einen Kurzworkshop zum Thema „Andere Arbeitsweisen kennen, verstehen und schätzen lernen“ durch. Thematisieren Sie darin die unterschiedlichen Arbeitsweisen, indem Sie beispielsweise jedem Teammitglied oder bestimmten Teilgruppen den Auftrag erteilen, im Workshop Arbeitsweisen vorzustellen, die für die jeweilige 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 Meyer 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 allen, sich auf neue Verhaltens- und Arbeitsweisen zu verständigen.

3. Vergessen Sie nie: Es gibt nicht die eine richtige Arbeitsweise. Personen, die international erfolgreich kooperieren, wissen das. Sie verstehen und akzeptieren nicht nur, dass man Aufgaben unterschiedlich angehen und lösen kann, sondern integrieren mit der Zeit auch Elemente anderer Kulturen in ihren eigenen Arbeitsstil. Dadurch werden sie teamfähiger und verhaltensflexibler.

4. Ermitteln Sie, welche Elemente der Ihnen ungewohnten Arbeitsweise Sie in Ihren Arbeitsstil integrieren könnten. Begreifen Sie die Begegnung mit dem Neuen als Chance, ausgetretene Pfade zu verlassen. Aufbauend auf den ersten Kurzworkshop können Sie bei einem zweiten (Online-)Treffen die Gruppen kulturell mischen. Sie können dann den Auftrag erteilen, Vorschläge für Regeln der Zusammenarbeit zu machen, die die Vorzüge der beiden Welten in sich vereinen und den Bedürfnissen der Personen aus den Kulturen entsprechen.

5. Erkunden Sie, wie Sie innerhalb der Gruppe gut kommunizieren können. Wir Deutsche sind dafür bekannt, heikle Themen direkt anzusprechen, während sich zum Beispiel Ost-Asiaten und Südamerikaner eher indirekt und auf Umwegen den Problemzonen nähern. Deshalb sollten alle im Team wissen, was es in den jeweils anderen Kulturen etwa beim Delegieren

von Aufgaben, Feedbackgeben oder Einordnen von Informationen zu beachten gilt.

Es hat sich bewährt, in einer Pause einmal „Tangram“ zu spielen, ein Spiel, bei dem aus unterschiedlich großen Holzplatten Figuren zu formen sind. Dazu können Sie Dreier-Teams bilden und jeweils eine Person eine Spielfigur beschreiben lassen. Eine andere Person soll diese Figur dann legen. Die dritte beobachtet derweil, welche Art der Kommunikation am besten funktioniert und am schnellsten zum gewünschten Resultat führt. Die Ergebnisse können später ins Team

als Vorschläge für eine möglichst ideale Art und Weise der Kommunikation eingebracht werden.

Und zum Schluss: Gönnen Sie sich und Ihrem Team auch mal eine Runde „Shower of Compliments“. Diese Übung bewirkt oft wahre Wunder. Dabei schildert jedes Teammitglied kurz, was es an den anderen Teammitgliedern besonders schätzt und was er oder sie besonders gut macht. Dieses positive Feedback stärkt die emotionalen Bande zwischen den Teammitgliedern und sorgt für ein gutes Klima in der interkulturellen Zusammenarbeit. (hk)

## Regeln der Teamentwicklung

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

### Phase 1: Forming – die Findungsphase

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

### Phase 2: Storming – die Auseinandersetzungsphase

Jetzt kommt es oft zu Unstimmigkeiten bezüglich der Prioritätensetzung bei der Arbeit und der 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 Teamleistung ist eher niedrig.

### Phase 3: Norming – die Übereinkommensphase

In dieser Phase 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 Einheit und orientieren sich dabei an den gemeinsamen Zielen. Es herrscht eine Atmosphäre der wechselseitigen Anerkennung und Wertschätzung. Alle kommunizieren offen und vertrauensvoll miteinander, sie kooperieren und helfen sich gegenseitig. Entsprechend effektiv nehmen sie ihre (Team-)Aufgaben wahr.