

In virtuellen Teams herrschen eigene Spielregeln

Virtuelles Training erfordert besonders im interkulturellen Bereich spezifische Schlüsselkompetenzen.

Virtuelle Teams, bei denen die Mitglieder über unterschiedliche Orte, Länder und/oder Kontinente verteilt sind, erfordern die Nutzung moderner Kommunikationsmedien. Damit können Abstimmungsprozesse bewerkstelligt und die Anzahl persönlicher Begegnungen der Teammitglieder reduziert werden. Daraus ergeben sich strategische Vorteile, wie eine bessere Integration lokaler Experten, eine größere Flexibilität bei wichtigen Entscheidungen, eine erhöhte Präsenz bei Kunden und Zulieferern vor Ort und Kostensenkung durch eine geringere Zahl von Dienstreisen.

Für den Erfolg eines virtuellen Teams ist es erforderlich, dass die räumlichen, zeitlichen, kulturellen und/oder sprachlichen Barrieren berücksichtigt und so weit wie möglich überwunden werden können. Der Aufbau von Vertrauen und Teamgeist angesichts des eingeschränkten persönlichen Kontakts stellt eine der großen Herausforderungen interkultureller

Teams im virtuellen Raum dar. Die Führungskraft muss die Teammitglieder dazu motivieren, verbindliche Normen der Zusammenarbeit zu entwickeln, ihr Wissen zu teilen und sich trotz der räumlichen Distanz aktiv für den Erfolg des Teams einzusetzen. In jeder Kultur werden diese Eigenschaften unterschiedlich definiert beziehungsweise bewertet. Wichtig ist deswegen, dass den Teammitgliedern schon zu Beginn der virtuellen Zusammenarbeit die Ziele des Teams transparent sind. Eine angemessen ausführliche Darstellung des Teamzwecks und ausreichend Gelegenheit, die Ziele des Teams zu verstehen, ermöglichen es den Teammitgliedern, die Relevanz des Auftrags bewerten zu können. Gleichzeitig führt die Auseinandersetzung mit dem Teamauftrag den Teammitgliedern vor Augen, wie wichtig ihr persönlicher Beitrag für das Gelingen des Vorhabens ist. Das Bewusstsein einer großen Bedeutung des eigenen Beitrags und eine positive Einschät-



Gerhard Hain ist Managing Partner der Unternehmensberatung ti communication Dr. Fischhof GmbH in Wien.
www.ticomcommunication.eu
E-Mail: wien@ticommunication.eu

Alle Beiträge dieser Rubrik unter:
www.wienerzeitung.at/gastkommentare

zung der Frage, ob die zur Zielerreichung erforderlichen Ressourcen (zum Beispiel IT-Ausstattung, Support-Strukturen, Kommunikations-Infrastruktur) vorhanden sind, motivieren dazu, im Sinne des Teamnutzens zu handeln. Um Vertrauen entstehen zu lassen, werden interkulturelle Teamtrainings im virtuellen Raum angeboten. Dort stehen zunächst ausreichende Möglichkeiten des gegenseitigen Kennenlernens im Mittelpunkt, sodass neben dem arbeitsbezogenen Austausch auch ein persönliches Kennenlernen möglich ist. Während dies bei traditioneller Teamarbeit in der Regel automatisch passiert, erfordert der Aufbau von Vertrauen und Teamgefühl in interkulturellen Teams im virtuellen Raum gezieltere Maßnahmen. Ganz besonders sind interkulturelle Fähigkeiten – wie ein Gespür für kulturelle Unterschiede und die Bereitschaft, das eigene Verhalten entsprechend anzupassen – für den

Erfolg eines Teams von essenzieller Bedeutung. Kulturelle Vielfalt bezieht sich dabei nicht allein darauf, dass die Teammitglieder aus unterschiedlichen geografischen Kulturkreisen rekrutiert werden. Häufig werden in virtuellen Teams Menschen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammengebracht, die jeweils einen eigenen Hintergrund hinsichtlich Bildung, Qualifikation und Fachrichtung mitbringen. In der sich ergebenden potenziellen interdisziplinären Vielfalt liegt gerade die Chance virtueller Teams, neue, kreative Lösungen zu entwickeln. Zugleich steigt mit der Heterogenität jedoch auch die Herausforderung, die Mitglieder zur Kooperation untereinander zu bewegen. Ein geeigneter Schritt, die im Team gesammelte Vielfalt an Kompetenzen und Expertise transparent zu machen, ist etwa die Veröffentlichung von Kurzsteckbriefen der Teammitglieder, die etwas zu Ausbildung, Herkunft und Berufserfahrung aussagen.