

## Aus unserer Praxis:

### Eine gemeinsame Arbeitskultur für ein globales Team?

Ein sehr international aufgestellter Kunde im Anlagenbau hatte starke, relativ unabhängige Filialen in mehreren Kontinenten aufgebaut. Dazu gehörten Brasilien, die USA, mehrere Europäische Märkte, Indien und China. Nun sollten Mitarbeiter aus verschiedenen Filialen in neuen Teams zusammenkommen um Projekte auf dem afrikanischen Kontinent gemeinsam zu entwickeln. Wir führten einen Teamworkshop durch, mit dem Ziel, Wahrnehmung für die unterschiedlichen Herangehensweisen bei der Zusammenarbeit zu schaffen und die Idee und Notwendigkeit für gemeinsam erarbeitete Teamregeln zu etablieren.

Während des Workshops teilten wir die Teilnehmer zeitweise in marktspezifische Untergruppen auf und liessen sie ihr typisches Verhalten in ganz konkreten Arbeitssituationen reflektieren. Dazu hatten wir mehrere typische Kommunikationssituationen ausgewählt. Eine solche Situation war zum Beispiel die Frage nach der Kommunikation von Dringlichkeit „Stellen Sie sich vor, Sie benötigen einen sehr wichtigen Bericht von einem Kollegen mit dem sie virtuell zusammenarbeiten. Dieser Bericht muß zwingend innerhalb von 48 Stunden auf Ihrem Schreibtisch liegen. Wie kommunizieren sie?“ Bei einer „Markt-Börse“ konnten sich dann die Teilnehmer zu dieser und anderen Situationen austauschen.

Verblüfft stellten alle fest, dass sechs Marktteams sechs unterschiedliche Herangehensweisen hatten, obwohl sie alle für das gleiche Unternehmen arbeiteten:

Die US-Amerikaner hätten den Kollegen schriftlich informiert mit Kopie an den Vorgesetzten. Nach 2/3 der Zeit hätten sie nachgefasst, entweder schriftlich oder mündlich und nach hinten einen kleinen Puffer gelassen.

Die Brasilianer hätten zunächst angerufen und die Situation erklärt, wobei sie sich auf die persönliche Beziehung und eine emotionale Ansprache gestützt hätten „if you can do this, you are my savior“. Eine schriftliche Zusammenfassung hätten sie nur kurz als Bestätigung hinterhergeschickt. Sodann hätten sie ca. 4 Mal innerhalb der 48 Stunden aktiv nachgefragt, wie der Entwicklungsstand sei und Unterstützung angeboten. Auch hier ein Puffer.

Eine südeuropäische Gruppe hätte ähnlich wie die Brasilianer aber mit weniger Pathos gehandelt und von dem Kollegen einen Zwischenstand eingefordert, ansonsten mindestens einmal nachgefasst.

Die Deutsche Gruppe hätte die Aufgabe in einer Email sehr klar und direkt beschrieben und mit deutlichen Worten den Zeitrahmen eingefordert. Eventuell hätte man kurz danach mündlich überprüft, ob die Situation verstanden wurde. Bei Bestätigung durch den Kollegen wäre man dann von der Erfüllung ausgegangen, ohne noch einmal nachzufassen. Bei Problemen hätte man erwartet, dass der Kollege sich seinerseits meldet.

Die indische Gruppe zog ebenfalls den persönlichen Kontakt via Telefon vor. Nach einer guten Erklärung der Wichtigkeit würden sie zwei bis vier Mal nachfassen und hätten dennoch einen Plan B, falls der Kollege es nicht rechtzeitig schafft.

Die Chinesen würden über ihre Hierarchie gehen. Sie würden ihren Chef bitten, den Chef des Kollegen entsprechend zu informieren und dann wiederum mehrmals ihren eigenen Chef erinnern, den Chef des anderen zu erinnern, den Kollegen zu erinnern.

Bei dem darauffolgenden Austausch gab es einige Aha-Effekte. Die Deutschen besonders, aber auch die Amerikaner würden sich durch viele Nachfragen gegängelt fühlen. Die Brasilianer und einige andere würden eine schriftliche Ansprache ohne persönlichen Kontakt als sehr unpersönlich empfinden und sich nicht dafür ins Zeug legen. Die Chinesen wünschen unbedingt die Involvierung des Chefs, während Europäer dabei das Gefühl hätten, den Kollegen nicht für voll zu nehmen... Fast alle würden das Verhalten der Deutschen – nicht mehr nachzufragen bis zur Fälligkeit – eher so interpretieren, dass die Sache doch nicht so wichtig sei – denn sonst hätte man ja nachgefasst.

Es wurde allen klar, wie viele Mißverständnisse bei einer so vordergründig einfachen Situation entstehen können. Eine ähnliche Vielfalt an Perspektiven trat bei anderen Themen auf, wie Teilen von Information, Entscheidungsfindung, Feedback, Kritik und um Hilfe fragen.

Im weiteren Verlauf dieses Workshops und verschiedener Folgeaktivitäten ermöglichte die neue Wahrnehmung eine bewußtere Gestaltung einer Arbeitskultur mit gemeinsamen Regeln für Kommunikation und Arbeitsfluss. Dies war der Beginn einer eigenen Teamidentität. Zusätzlich wurden die gemeinsamen Ziele geschärft, Unterstützung durch die Systeme sichergestellt aber auch verschiedene Ideen zum tieferen Kennenlernen und zur Stärkung des Wir-Gefühls entwickelt. Kleine Rituale und sogar einige sprachliche Besonderheiten dieses Teams kamen mit der Zeit hinzu. Man entwickelte Vorgehensweisen, die bei virtuellen Konferenzen den Teilnehmern Zeit gaben, sich vorher mit Kollegen abzusprechen und alle achteten zunehmend darauf, dass auch die Kollegen, die sprachlich unsicherer oder zurückhaltender waren, immer gehört wurden. So wurden auch diese Kollegen zunehmend selbstbewußter damit, ihre Ideen einzubringen.