

In der Corona-Krise stecken Chancen

Tipps, wie virtuelle Teams ihre internationale Kommunikation optimieren können

Von Björn P. Jacobsen



Internationale Verbindungen pflegen

Mobilität und Kommunikation können sich radikal von einem auf den anderen Tag ändern: Grenzen werden geschlossen, Veranstaltungen abgesagt und Teammitglieder sind zuhause isoliert.

Dabei ist es in der arbeitsteiligen Welt – gerade in Krisenzeiten – wichtig, internationale Verbindungen zu pflegen, um weltweit verfügbare Kompetenzen zu nutzen und dann gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Kommunikation wird komplexer mit Partnern unterschiedlicher Kulturen

Viele Unternehmen machen aus der Not eine Tugend und nutzen für die internationale Kommunikation verstärkt E-Mails sowie Telefon- und Videokonferenzen. Unabhängig von den damit verbundenen technischen Herausforderungen, verläuft die Umstellung der Kommunikation nicht immer reibungslos – und sie wird komplexer, wenn Partner unterschiedlicher Kulturen unvermittelt virtuell zusammenarbeiten müssen.

Chance für die internationale Zusammenarbeit

Zu den drei häufigsten Herausforderungen gehören:

- Mangelndes Wissen und Verständnis zu den kulturellen Besonderheiten der internationalen Kommunikation,
- technische Herausforderungen bei Telefon- und Videokonferenzen sowie
- praktische Herausforderungen bei der Organisation virtueller Treffen über unterschiedliche Zeitzonen hinweg.



Kulturelle
Besonderheiten



Technische
Herausforderungen in
der Kommunikation



Virtuelle Treffen
über Zeitzonen

Kulturelle Besonderheiten: Kritik verstehen

Amerikanische Gesprächspartner bringen ihre Meinung sehr direkt zum Ausdruck, während französische Partner ihre Meinung eher indirekt äußern. Bei Kritik von Vorgesetzten an Teammitgliedern verkehrt es sich genau ins Gegenteil: Franzosen sind bei negativer Kritik sehr direkt und bei positiver Kritik eher implizit. Amerikaner hingegen äußern positive Kritik direkt und reden bei negativer Kritik um den „heißen Brei“ herum. Bei Gesprächspartnern erweckt dies oftmals den Eindruck einer positiven Kritik. Der „three positives for every negative“-Effekt: Alles ist awesome, great, fantastic, dann folgt die versteckte Kritik.

Missverständnisse minimieren

In internationalen Teams hat die informelle Kommunikation einen besonderen Stellenwert. Nur so können Wissenslücken geschlossen und das Verständnis für unterschiedliche Geschäftsabläufe geweckt werden.

Die Partner müssen sich gegenseitig darüber informieren, wie in ihrem Umfeld „normalerweise“ Geschäfte abwickelt werden und welche Prozesse dafür vorgesehen sind.

Reden, reden, reden

Konflikte in virtuellen Teams sind schwieriger zu bewältigen, als in Teams die in unmittelbarer räumlicher Nähe zueinander arbeiten. Der Grund: In virtuellen Teams lässt sich Vertrauen nur sehr langsam über einen regelmäßigen Austausch von Informationen aufbauen – auch außerhalb planmäßiger Videokonferenzen.

Dazu sollten im Team Regeln beschrieben werden, wann, wie und aus welchen Anlässen Informationen ausgetauscht werden: zum Beispiel Informationen aus Kundenkontakten, kürzlich gelöste Probleme oder Lehren, die aus Fehlern gezogen wurden.

Technische Herausforderungen kennen und meistern

Wenn für unterschiedliche Partner sechs unterschiedliche Systeme auf dem Rechner sind, sind das mindestens drei zu viel. Unternehmensrichtlinien oder Firewalls können dazu führen, dass bestimmte Systeme nicht genutzt werden dürfen und/oder können.

Eine schlechte Tonqualität kann dazu führen, dass Informationen verloren gehen und speziell Nicht-Muttersprachler sich oftmals überfordert fühlen, dem Gesprächsfluss zu folgen – nicht nur aufgrund schlechter Übertragungsqualität.

Abstimmung und Regeln

Abstimmung und Moderation: Eine weitere Erfahrung, die viele Teilnehmer machen, ist herauszufinden, wer denn an der Reihe ist, speziell bei Telefonkonferenzen, wo visuelle Hinweise fehlen.

E-Mail-Durcheinander: Werden zu bearbeitende Dokumente versandt, muss über eine Versionskontrolle sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder an dem gleichen Dokument in der aktuellen Version arbeiten.

Abstimmung und Regeln

Kulturelle Hintergründe haben einen Einfluss auf die Bearbeitung von E-Mails:

Während das amerikanische Teammitglied den Eingang der E-Mail und die Einhaltung der Frist zur Bearbeitung unmittelbar bestätigt, meldet sich der spanische Kollege nicht zurück. Der Eindruck entsteht: Der ignoriert mich. Nach drei Tagen kommt – wie gewünscht – die Zuarbeit des spanischen Kollegen. Und er ist sich keiner Schuld bewusst, denn er hat die Frist doch eingehalten.

Informationsüberfluss

Überlaufende Posteingangsfächer bereiten Verdruss: Jeder wird in jede E-Mail reinkopiert, und am Ende löscht der Empfänger diese einfach ungelesen. Andererseits soll niemand von den Informationen ausgeschlossen werden. Es gilt, speziell in virtuellen Teams, eine Balance zwischen Informationsbedürfnis und Informationsüberflutung zu finden.

Gemeinsame Arbeitsbereiche

Es bietet sich für virtuelle Teams die Einrichtung gemeinsamer, virtueller Arbeitsbereiche („shared groups“) an, in denen die zu bearbeitenden Dokumente abgelegt werden. Diese sind rund um die Uhr zugänglich, erlauben den Teammitgliedern jeweils an der aktuellsten Version zu arbeiten und alle Beteiligten haben in Vorbereitung der virtuellen Team-Meetings den gleichen Informationsstand.

Deutschland ist nicht der (zeitliche) Nabel der Welt

Im Osten geht die Sonne auf, das heißt es gibt Teammitglieder, die früher aufstehen, und es gibt Teammitglieder, die wesentlich länger arbeiten, denn im Westen geht die Sonne unter.

Wenn virtuelle Teams in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten, kann es schwierig sein, einen Zeitpunkt zu finden, an dem jedes Mitglied an einer Telefonkonferenz teilnehmen kann. Regelmäßig am frühen Morgen oder am späten Abend anberaumte Telefon- oder Videokonferenzen können Teammitglieder frustrieren.

Regeln für Team-Meetings gemeinsam festlegen

Welche Zeiten sind für wen akzeptabel?

Ist es üblich, abends oder am Wochenende Kollegen in den USA anzurufen, um Projekte zu besprechen?

Jedes Teammitglied sollte verstehen, wann der Arbeitstag der Kollegen endet: in Dänemark ist dies um 16.00 Uhr, in den USA ist es nicht unüblich, um 20.00 Uhr noch Meetings abzuhalten.

Nationale und / oder religiöse Feiertage berücksichtigen.

Besprechungen jede Woche zu unterschiedlichen Zeiten organisieren und so die Unannehmlichkeiten auf alle Schultern verteilen.



Tipps für die internationale Kommunikation virtueller Teams

- ➊ Stärkung des (informellen) Informationsaustausches
- ➋ Aufbau von Vertrauen und kulturellem Verständnis
- ➌ Zahl der Konferenzsysteme reduzieren und Einführung von Standards
- ➍ Optimierung der Audioqualität, Anpassung der Sprechgeschwindigkeit
- ➎ Ausbalancieren von Informationsbedürfnis und -überflutung
- ➏ Einführung gemeinsamer virtuelle Arbeitsbereiche
- ➐ Faire zeitliche Lastenverteilung bei der Kommunikation über Zeitzonen

Regeln für Team-Meetings gemeinsam festlegen

Forschungen haben schon vor vielen Jahren gezeigt, dass virtuelle Teams teilweise effektiver arbeiten können, als Teams, die in unmittelbarer räumlicher Nähe zueinander arbeiten.

Um das zu erreichen, müssen diese Teams jedoch anders geführt und organisiert werden. Insofern bietet die durch das Corona-Virus ausgelöste Krise auch ungeahnte Chancen.