

Benzler, Nicole; Fabel, Markus

Article

Globale Teams: Erfolgsdeterminanten aus praktischer Sicht

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Benzler, Nicole; Fabel, Markus (2006) : Globale Teams: Erfolgsdeterminanten aus praktischer Sicht, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 4, pp. 384-392

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/105173>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Nicole Benzler, Markus Fabel*

Globale Teams – Erfolgsdeterminanten aus praktischer Sicht

1. Einleitung

Die Globalisierung vieler Bereiche unseres (Arbeits-) Lebens hält unvermindert an. Neben unseren eigenen Erfahrungen, die im Folgenden reflektiert werden, zeigt dies auch die Aufmerksamkeit, die Veröffentlichungen zu diesem Thema erfahren (vgl. z.B. Friedmann 2006). Die logische Konsequenz dieser Entwicklung mündet in der zunehmenden Notwendigkeit, unterschiedlichste Aspekte auf die Arbeit Globaler Teams zu übertragen – sei dies mit der Absicht, heterogene Kundenanforderungen durch die institutionalisierte Kooperation von Mitarbeitern unterschiedlicher nationaler Prägung besser zu erfüllen (Berg 2006) oder mit dem Ziel, Wissen länderübergreifend besser zu vermitteln; in jedem Fall ist der Einsatz Globaler Teams unerlässlich geworden, möchte man sich erfolgreich den Managementanforderungen einer globalisierten Welt stellen.

Ausgehend von dieser Prämisse werden wir uns im Rahmen dieses Beitrages mit der Frage auseinandersetzen, inwiefern sich aus der Erfahrung unserer täglichen Arbeit mit Globalen Teams grundlegende Faktoren ableiten lassen, die wesentlichen Einfluss auf den Erfolg dieser Teams haben (Befähiger-Kriterien), und welche Möglichkeiten der Einflussnahme modernes Human Resources Management (HRM) in diesem Zusammenhang bietet. Unsere Erfahrungen generieren sich hierbei aus dem Umgang mit Globalen Teams unterschiedlicher Zielsetzung. Wesentliches Differenzierungskriterium hierbei sind unsere eigenen Rollen im Rahmen dieser Globalen Teams, die von der Führung über das Monitoring als unabhängige Instanz bis hin zur Mitgliedschaft in einem Globalen Team reichen. Aus dem Bereich der verantwortlichen Führung von Teams steuern wir Erkenntnisse von Globalen Teams bei, die sich mit der Etablierung und Umsetzung einheitlicher Standards zur Durchführung von Projekten sowie des damit einhergehenden Risikomanagements befassen. Ebenso integrieren wir Erkenntnisse aus Globalen Teams, die sich mit dem Reengineering eines globalen Produktentwicklungsprozesses auseinandersetzen, wie auch Erfahrungen aus der Führung von Teams, deren Ziel in der Entwicklung einer globalen IT-Lösung besteht. Die Qualitätssicherung der Arbeit Globaler Teams im Rahmen großer Beratungsprojekte spielen genauso wie die Mitgliedschaft in Globalen Teams, die sich mit strategischen und operativen (Risiko-)Managemententscheidungen für ein global agierendes Unternehmen befassen, eine zentrale Rolle und bilden mit den vorherigen Punkten die weitere Erfahrungsquelle für die folgenden Ausführungen.

* Nicole Benzler, Human Resources Manager Germany, Austria, Switzerland, France – Amway GmbH. E-mail: Nicole_Benzler@amway.com.

Markus Fabel, Partner Riskmanagement, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. E-mail: markusfabel@kpmg.com.

2. Globale Teams

Aufgrund des geläufigen Sprachgebrauchs der Begriffe „Global“ und „Team“ scheint ein gemeinsames Begriffsverständnis natürlich gegeben zu sein. Bei genauerer Betrachtung stellt man jedoch fest, dass dies nur augenscheinlich der Fall ist – in Wahrheit differiert das Verständnis bzgl. „Globaler Teams“ erheblich. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, in aller Kürze, unser Begriffsverständnis darzulegen. Ausgangspunkt hierfür bildet die Definition von Nicola Berg (2006). Danach können Globale Teams „... als eine begrenzte Anzahl von Personen unterschiedlicher kultureller Prägung definiert werden, die in häufiger, direkter Interaktion zueinander stehen und gemeinsame Normen herausbilden.“ Aus unserer Erfahrung im Umgang mit Globalen Teams ergeben sich hierbei folgende Konkretisierungserfordernisse:

„Global“ als „eine begrenzte Anzahl von Personen unterschiedlicher kultureller Prägung“ zu umreißen, ist zu kurz gesprungen, da dies im Extremfall auch von einer Person aus Deutschland und einer Person aus der Schweiz erfüllt werden kann. Hierbei könnte man bestenfalls von einem europäischen Team sprechen, keinesfalls jedoch das Attribut „global“ vergeben. Daher regen wir an, die sich im Wirtschaftsleben etablierte Einteilung der Weltkarte in die Regionen „Americas“ (Nord- und Südamerika), „Europe, Middle East and Africa“ (Europa, Mittlerer Osten und Afrika) und „Asia Pacific“ (Asien und Pazifischer Raum) als Minimumrepräsentanz bezüglich des Terminus „Global“ zu inkludieren.

Betrachtet man die Definition vor dem Hintergrund des Begriffs „Team“, so muss zunächst „direkte Interaktion“ aus unserer Sicht dahingehend operationalisiert werden, dass hierunter neben persönlichen Treffen ebenfalls der Einsatz moderner Kommunikationstechnik und somit die Bildung virtueller Teams verstanden werden kann. Entscheidend jedoch für den Erfolg eines Teams ist aus unserer Erfahrung das Einschwören auf einen gemeinsamen Zweck bzw. ein gemeinsames Ziel, zu dessen Erreichung alle Mitglieder ihren persönlichen Beitrag leisten müssen (keine Möglichkeit zur „Wegdelegation“). Idealerweise sollte die Zielerreichung messbar sein, um den Teamerfolg bestimmen zu können. Auf diese Weise wird verhindert, dass sich nicht lediglich eine Gruppe formiert, innerhalb derer die Mitglieder als Individuen agieren.

3. Befähiger-Kriterien und Human Resource Management

Im folgenden Kapitel wenden wir uns zunächst den Kriterien zu, die unseres Erachtens die Grundlage für Erfolg oder Misserfolg Globaler Teams darstellen. Anschließend beleuchten wir die Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsweise Globaler Teams durch modernes Human Resources Management.

3.1 Befähiger-Kriterien

Hierbei unterscheiden wir zwischen den „echten“ Erfolgs- / Misserfolgsentscheidern, wie die Größe Globaler Teams, darin vertretene Kompetenzen, hierarchische Zusammensetzung, vorhandenes Werte- / Kulturverständnis sowie die Form der Kommunikation und das diese Befähiger beeinflussende Kriterium der Organisationsform/-steuerung.

Wenden wir uns der *Organisationsform* aufgrund ihrer Ausstrahlungswirkung als Erstes zu. Mit diesem Kriterium meinen wir nicht, ob die jeweilige Organisation eine

Matrix- oder Linienorganisation aufweist. Vielmehr geht es hierbei um die Grundfeste der Organisationsform. Handelt es sich beispielsweise um eine globale Organisation im Sinne einer Rechtseinheit oder um einen Organisationsverbund im Sinne eines Franchisings und damit separierter juristischer Personen oder gar um eine Mischform dieser beiden Extremtypen? Wie wird die Organisation gesteuert – zentral oder dezentral? Wie erheblich sich diese Fragen auf Globale Teams auswirken können, verdeutlichen wir exemplarisch anhand der zuvor genannten Extremtypen sowie vier zentraler Differenzierungsmerkmale.

	Globale Organisation mit zentraler Steuerung	Organisationsverbund mit dezentraler Steuerung
Bildung Globaler Teams	Einfach und schnell	Konsensorientiert, daher tendenziell langsamer
Einfluss von Machtverhältnissen in Globalen Teams repräsentierter Länder	Eher gering	Tendenziell groß
Umsetzung der Arbeitsergebnisse Globaler Teams	Eher einfach und per Anordnung möglich	Sofern Bereiche betroffen sind, die für den Firmenverbund einheitlich geregelt sind, per Anordnung möglich, ansonsten konsensorientiert
Möglicher Führungsstil für Globale Teams	Gesamtes Spektrum von autoritär bis delegativ	Eher konsensorientiert und damit eher konsultativ oder partizipativ

Wie bereits die wenigen auf die beiden Organisationsformen angewendeten Kriterien zeigen, besteht für Globale Teams jeweils eine sehr unterschiedliche Voraussetzung für deren Arbeitsweise sowie die Führung dieser Teams, die deren gesamten Lebenszyklus entscheidend beeinflussen. Dies unterstreicht nochmals unsere Erfahrung, dass Globale Teams sich vor der Aufnahme ihrer Tätigkeit auf ein gemeinsames Ziel bzw. einen gemeinsamen Zweck einchwören müssen, um nicht im Laufe ihrer Tätigkeit Gefahr zu laufen, in Individuen mit entsprechenden Zielsetzungen auseinanderzufallen. Umso wichtiger wird dies, je weiter man sich vom Idealtypus einer globalen Organisation mit zentraler Steuerung entfernt. Widmen wir uns nun den Kriterien, die das Globale Team im engeren Sinne ausmachen.

Im Laufe unserer Tätigkeit hatten wir es bis dato mit Teams unterschiedlicher *Größe* zu tun. Diese setzten sich zwischen fünf und 80 Mitgliedern zusammen. Effizientes Arbeiten erlauben in der Regel Teams mit bis zu 20 Mitgliedern. Darüber hinaus wird es nicht nur sehr schwierig, ein gemeinsames Ziel zu fixieren, sondern auch die logistischen Rahmenbedingungen – Finden eines für alle passenden Termins oder eines geeigneten Raumes – machen ein schnelles Reagieren nahezu unmöglich. Auch das Führen dieser Gruppen wird zunehmend schwierig, da es nicht immer gelingt, die Aufmerksamkeit aller Teammitglieder auf das gemeinsame Ziel auszurichten. In diesen Fällen ist es ratsam, kleinere Untergruppen zu bilden, die sich mit spezifischen Themenstellungen im Rahmen der Gesamtzielsetzung befassen. So sind beispielsweise im Rahmen des Reengineerings eines Produktentwicklungsprozesses, je nach Komplexität des Produktes, durchschnittlich 50 Personen beteiligt. Um zu einer sinnvollen

Gruppengröße zu kommen wurden Teilprojekte gebildet, die sich beispielsweise mit der Budgetierung, der eigentlichen Entwicklung selbst sowie der Veröffentlichung und dem Training bezüglich des neuen Produktes befassen.

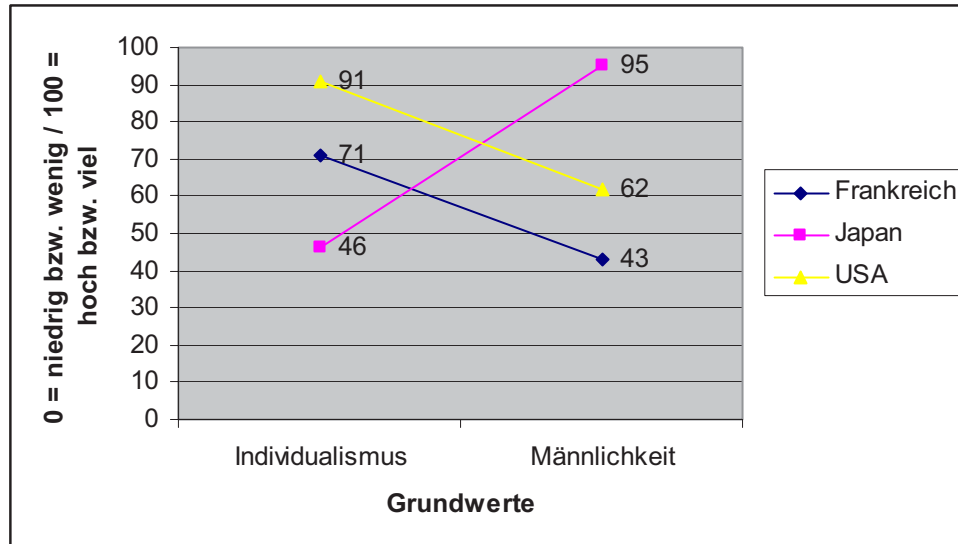
Die Zusammensetzung der zur Zielerreichung notwendigen *Kompetenzen* ist ein weiteres erfolgsentscheidendes Kriterium. Zuallererst sei hier die *Fremdsprachenkompetenz* erwähnt. Es ist wohl unzweifelhaft, dass sich Englisch längst als die „Weltsprache“ etabliert hat. Aber hat beispielsweise ein Japaner das gleiche Verständnis von dem, was ein Teammitglied aus England darlegt? Unabhängig von der Länderkonstellation durften wir hierbei schon Zeuge unterschiedlichster Interpretationen werden. Wesentlich ist unseres Erachtens, dass es für jedermann verhältnismäßig leicht ist, Englisch zu lernen, das wahre Beherrschen der Sprache jedoch weniger mit der Kenntnis grammatikalischer Regeln als vielmehr mit dem Gebrauch der Worte sowie deren Intonation zu tun hat. (Beispielsweise liegt die Betonung des Wortes „accreditation“ im Amerikanischen auf der ersten Silbe. Da deutsche Mitglieder eines unserer Globalen Teams diese Betonung nicht verwendeten, sondern eher intonationslos sprachen, kam es zu Unverständnis seitens der U.S. Kollegen, von was die Rede sei. Nach einer längeren Diskussion konnte dieses Missverständnis schließlich geklärt werden.)

Häufiger findet man diese Problematik in Teams, die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher englischsprachiger Länder zusammensetzen. Teams, die sich ausschließlich aus Mitgliedern mit Englisch als Fremdsprache zusammensetzen, haben weniger mit diesem Phänomen zu kämpfen. Um der Falle der Fremdsprachenkompetenz zu begegnen, sollte daher dem „Socializing“ der Teams verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt werden, um den Teammitgliedern ein besseres Verständnis untereinander zu ermöglichen.

Neben der sprachlichen Qualifikation spielt die *fachliche Kompetenz* eine weitere wichtige Rolle. Im Wesentlichen sollten sich die fachlichen Qualifikationen an dem zu erreichenden Gesamtziel ausrichten. Der häufig anzutreffende Kardinalfehler, Teams nach „Nasenfaktor“ oder hierarchischer Position zu besetzen, sollte hierbei tunlichst vermieden werden.

Die Zusammensetzung von Teams mit Mitgliedern unterschiedlicher *Hierarchieebenen* sollte insbesondere dann bedacht werden, wenn sich das Globale Team aus Mitgliedern mit stark differierendem *Kulturverständnis* rekrutiert. Schön verdeutlicht dies eine Studie von Geert Hofstede (1993) zu Grundwerten und Verhaltensweisen im Berufsleben. Hofstede definiert mehrere Aspekte von Werten, um Unterschiede im Verhalten zu erklären – auf zwei gehen wir im Folgenden näher ein:

Individualistische Länder definiert Hofstede dabei als Nationen, in denen sich deren Mitglieder mehr um sich und ihre Familie kümmern, als um andere. Mittels des zweiten Grundwertes, der Männlichkeit, definiert er eine Gesellschaft, die primär von harten Faktoren (z.B. Geld oder Selbstbehauptung) bestimmt wird.



Das obige Schaubild zeigt deutlich, dass sich Frankreich und USA zwar in der Ausprägung der Grundwerte unterscheiden, jedoch vom Verständnis her gleichgerichtet sind. Würde man ein aus Mitgliedern dieser beider Länder bestehendes Team durch einen hierarchisch niedriger gestellten Japaner ergänzen, so würde es diesem schwer fallen, offen und ehrlich seine Meinung zu äußern, wie dies durch das Mitglied aus USA vorgelebt würde. Entsprechend den von uns gemachten Erfahrungen sollten diese richtungweisenden Kriterien bei dem Formen Globaler Teams berücksichtigt werden. Allerdings durften wir feststellen, dass sich diese Grundwerte in Gruppen mit niedrigem Altersdurchschnitt weniger dominant zeigen. Wir führen dies im Wesentlichen auf eine der Globalisierung Rechnung tragende Ausbildung sowie vermehrte Auslandserfahrung zurück.

Abschließend werfen wir noch einen Blick auf die *Art der Zusammenarbeit*. Hierbei lassen sich ebenfalls zwei Extreme unterscheiden: Globale Teams, die sich ausschließlich persönlich treffen, und virtuelle Teams, die ausschließlich unter Einsatz moderner Kommunikationsmedien miteinander in Verbindung treten. Die Kombination beider Faktoren ist unseres Erachtens der beste Weg. Hierbei sollte zu Beginn verstärkt Wert auf eine persönliche Interaktion der beteiligten Parteien gelegt werden, um ein gegenseitiges Kennenlernen (teambuilding) zu ermöglichen. Dieser Phase kann dann der Einsatz moderner Kommunikationsmittel folgen, wobei dies ein regelmäßiges Treffen der Mitglieder nie ersetzen kann. Sämtliche Erfahrungen aus Globalen Teams, mit denen wir es bis dato zu tun hatten, unterstreichen die Relevanz dieses Kriteriums. Erst wenn sich die Teammitglieder einen persönlichen Eindruck von den Mitstreitern machen und diese dementsprechend besser einschätzen konnten, kann eine fruchtbare Zusammenarbeit beginnen. So hatten wir einmal den Versuch unternommen, die globalen Teammitglieder für ein umfangreiches Projekt durch Telefonkonferenzen und E-Mails auf das Projekt einzuschwören. Unendlich erscheinende Rückfragen und

Missverständnisse waren die Folge, die sich erst mit dem ersten persönlichen Meeting („Kick-Off-Meeting“) gaben.

3.2 Human Resources Management

In Theorie wie Praxis ist ein richtungsweisender Perspektivenwandel hinsichtlich der Aufgaben des Personalwesens zu erkennen. Die ursprüngliche Aufgabe der Personalabteilung bestand darin, die personellen Ressourcen in der gewünschten Quantität und Qualität zur rechten Zeit am rechten Ort bereitzustellen. Betrachtet man jedoch die im Rahmen der Globalisierung gewachsenen Anforderungen an Unternehmen, reicht dieses reduzierte Aufgabenspektrum des Personalwesens nicht mehr aus.

Heute ist ein vollzogener Wandel zum „Human Resources Management“ eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche internationale Personalarbeit. Dieses bringt neben der oben genannten Bereitstellung von Arbeitskraft eine integrative, proaktive und strategische Sichtweise mit ein. Personalarbeit wird dadurch zur Managementaufgabe. Handlungen und Entscheidungen werden mit der Unternehmensstrategie abgestimmt, und der Fokus verlagert sich auf die Ableitung einer HR-Strategie, Förderung des Dienstleistungsgedankens und des prozessorientierten Denkens im Unternehmen.

Dies erfordert eine Gleichstellung der Personalpolitik mit der Unternehmenspolitik. Im Folgenden werden einige Faktoren dargestellt, die für den Erfolg global tätiger Teams maßgeblich sind und in Bezug zu HRM gebracht.

Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur

Im internationalen Umfeld nimmt die Anzahl der Faktoren, die eine Entscheidung beeinflussen, zu. Gesetze und Tarifverträge sind von Land zu Land unterschiedlich und können eine strategische Managemententscheidung einschränken bzw. zum Scheitern bringen. Als immer wiederkehrendes Beispiel können wir das Deutsche Betriebsverfassungsgesetz nennen, welches in vielen globalen Märkten völlig unbekannt ist und daher regelmäßig auf Unwissenheit und Unverständnis stößt. Gerade bei einer geplanten zügigen Umsetzung von Entscheidungen ist das Mitbestimmungsrecht durch den Betriebsrat ein Part, der in den Prozess rechtzeitig mit einbezogen werden muss.

Wir empfehlen daher die Unterstützung von HR bei der Formulierung von Unternehmensstrategien.

Die Organisationsstruktur eines Unternehmens bildet eine Art Rahmen, innerhalb dessen sich HRM bewegt. Die oben genannte zentral oder dezentral gesteuerte Organisationsform bestimmt die jeweils erforderliche Unterstützung aus den Bereichen Personalpolitik, Personalplanung und Personalentwicklung.

Unternehmenskultur, Werte und Ziele

Eine starke Unternehmenskultur repräsentiert gemeinsame Ziele mit ähnlichen Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Entscheidungsmustern, die auf die langfristigen Unternehmensziele abgestimmt sind.

Die Zusammenarbeit wird umso erfolgreicher, je größer die Übereinstimmung der Werte- und Zielvorstellungen ist. Diese werden in der Unternehmensstrategie und -kultur beschrieben und entscheidend geprägt von Führungskultur und Führungsverhalten sowie Mitarbeiterverhalten und Mitarbeitermotivation.

In den Unternehmen eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens und Miteinanders zu schaffen ist keine einfache Aufgabe. Sie wird täglich über alle Hierarchieebenen hinweg erarbeitet. Übereinstimmende Wertvorstellungen bieten Stabilität und Kontinuität und sind eine wesentliche Voraussetzung für die Bindung an ein Unternehmen. Sie vermitteln eine Art Zugehörigkeitsgefühl für alle Beteiligten. Eine starke Unternehmenskultur zeichnet sich dadurch aus, dass die Menschen in der betreffenden Organisation – abgeleitet aus der Vision oder den langfristigen Unternehmenszielen – gemeinsamen Werten folgen.

Hierfür trägt die Personalpolitik mit dem Einsatz ihrer Instrumente für die Personalentwicklung und Führung besondere Verantwortung. Die Personalpolitik muss aber gleichzeitig auch Treiber dafür sein, dass der Kulturwandel, also die Verhaltensänderung der Mitarbeiter in Richtung gemeinsame Werte, in allen Bereichen und Regionen vorangetrieben wird.

Unterstützt wurde dies am Beispiel von Amway durch ein interaktives „Amway Experience Training“. Weltweit wurden alle Mitarbeiter erfolgreich unter anderem bezüglich Werte, Ziele, Vision etc. des Unternehmens trainiert.

Führung

Ein weiterer wesentlicher Faktor des erfolgreichen Miteinanders ist der Führungsstil. Ausgerichtet an der Vision und den Zielen des Unternehmens, ist der Führungsstil die wichtigste Voraussetzung dafür, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Führung und Zusammenarbeit spielen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie in praktische Erfolge.

Im Bereich der Führung von Mitarbeitern unterschiedlicher Nationalitäten liegt die Herausforderung im Umgang mit den individuell unterschiedlichen Erwartungen, Werten, Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen. Der Erfolg des global eingesetzten Teams ist geprägt durch einen situativen und individuellen Einsatz von Führungsinstrumenten.

Der Schwerpunkt von HR liegt hier im Bereich Führungskräfteentwicklung, Unterstützung im Führungsverhalten, Methoden, Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystemen sowie deren Anwendung.

Die Effizienz der Führung hängt stark davon ab, dass der Informationsfluss zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern reibungslos abläuft.

Für eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung können Managementtrainings auf europäischer Ebene empfohlen werden. Bei Amway werden Mitarbeiter der Management- und Supervisor-Ebene aller 26 europäischen Standorte gemischt und einmal jährlich zu verschiedenen Themenbereichen wie Führungsinstrumente, Delegation, Zielvereinbarung, etc trainiert. Sehr geschätzt wird dabei der persönliche Kontakt zu Kollegen anderer Niederlassungen und Länder, welcher durch das Rahmenprogramm gefördert wird.

Information und Kommunikation

Wie oben bereits unter 3.1 erwähnt, ist die Art der Zusammenarbeit entscheidend für den Erfolg eines Teams. Neben moderner Kommunikationstechnik ist die Pflege persönlicher Kontakte unerlässlich. Persönliche Beziehungen bilden die Basis für

eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit. Im Vordergrund dabei stehen die Bereitschaft zu Kooperation und offener Kommunikation. Hier übernimmt HR Verantwortung für eine entsprechende Trainings-Bedarfsanalyse und leitet die erforderlichen Maßnahmen ein. Ebenso steht die Förderung der Kommunikation durch Aufbrechen von Kommunikationsbarrieren und Schaffung struktureller und prozessualer Voraussetzungen für eine reibungslose Kommunikation im Vordergrund der HR-Arbeit.

Neben den Klassikern wie Intranet, Newsletter, Konferenzen etc. empfehlen wir Kamingespräche mit der Geschäftsleitung beziehungsweise dem Senior Management. Auch eine jährlich durchgeführte globale Managerkonferenz stellt sicher, dass alle Führungskräfte über Ziele, Strategien und Projekte der Firma informiert sind.

Richtlinien

Als Rahmen für alle vorstehenden Kriterien empfehlen wir – so ungeliebt sie auch sind – Richtlinien und Prozessbeschreibungen. Je komplexer die Organisation aufgestellt beziehungsweise je größer die Anzahl der Teammitglieder ist, desto mehr vereinfachen gewisse Regeln das Miteinander und strukturierte Vorgehensweisen.

Wirtschaftliche und soziokulturelle Unterschiede der Ländervertreter haben weniger Einfluss auf die Zusammenarbeit, wenn jeder die Gewissheit hat, dass für alle die gleichen Regeln zur Anwendung kommen (z.B. nach denselben Maßstäben beurteilt zu werden, Informationen über einheitliche Wege zur Verfügung stehen, etc.).

Kenntnisse und soziale Kompetenz

Wesentlicher Faktor für erfolgreiche, global zusammengesetzte Teams ist die Kompetenz jedes einzelnen Teammitglieds. Wir sind bereits im Abschnitt „Befähiger-Kriterien“ auf Fremdsprache, Alter und Auslandserfahrung eingegangen. Als Ergänzung führen wir weitere Qualifikationsvoraussetzungen auf, die im Rahmen der Personalauswahl geprüft werden:

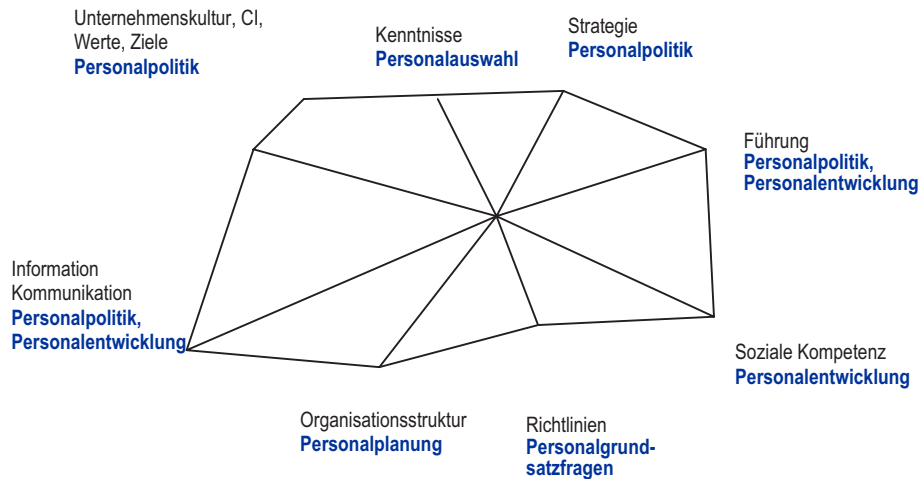
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Konflikt- und Kompromissfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Soziale Kompetenz im Umgang mit Kollegen unterschiedlicher nationaler Herkunft
- Physische und psychische Belastbarkeit
- Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, vorurteilsfreies Handeln
- Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass HRM über folgende HR-Instrumente Einfluss auf den Erfolg Globaler Teams ausübt:

1. Personalpolitik
2. Personalplanung und -auswahl
3. Personalentwicklung
4. Personalgrundsatzfragen.

Die Bedeutung der einzelnen Faktoren für den Erfolg eines Globalen Teams kann als Schaubild in Form eines Netzes dargestellt werden.

Erfolgsfaktoren Globaler Teams



Maßgeblich für die Stabilität des gesamten Netzes ist das Bestehen jedes Teilbereichs. Deren Ausprägungsgrad ist situativ abhängig und für jedes Team neu zu bestimmen. Er wird beeinflusst von den oben genannten Kriterien wie Organisationsform, Größe der Teams, Alter der Mitglieder, Vielfalt der Kulturen etc. Zusammengefasst wird die Ausprägung so genannter „soft facts“ wie soziale Kompetenz, Führung und Unternehmenskultur umso bedeutender, je komplexer und vielfältiger die Teams zusammengesetzt sind.

4. Fazit

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Globale Teams in unserer globalisierten Welt eine *conditio sine qua non* erfolgreicher Zusammenarbeit sind, die unser Arbeitsleben bereichern können. Die Potentiale sind groß, wenn es gelingt, das weltweit vorhandene Wissen, die Erfahrungen sowie die kulturellen Stärken im richtigen Mix zusammenzubringen. Wie zuvor gezeigt, sind hierbei vielerlei Variablen zu berücksichtigen und durch ein umfassendes HRM zu stützen. Hierbei und bei der damit verbundenen spannenden Reise in eine dynamisierte (Geschäfts-)Welt wünschen wir allen Mitstreitern viel Erfolg.

Literatur

- Berg, N. (2006): Globale Teams: Eine kritische Analyse des gegenwärtigen Forschungsstands. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(3), 215-232.
- Hofstede, Geert (1993): Cultural Constraints in Management Theories. In: Academy of Management Executive, 7(1), 81-94.
- Friedmann, Thomas L. (2006): The World is flat. Penguin Books.