



**Das Führen von
multikulturellen Teams
in einer virtuellen
Arbeitswelt**

Inhalt

Können Unternehmen von virtuellen multikulturellen Teams profitieren?.....	04
Grundlegende Fähigkeiten für virtuelle globale Manager.....	09
Vielfalt wertschätzen und inklusiv sein.....	12
Zwischenfälle am Arbeitsplatz: Der virtuelle Faktor	14
Mangelnde Teamintegration und das Gefühl der Isolation.....	17
Kurzanleitung zur Förderung von Vertrauen, Zusammenarbeit und Engagement	18
Beispiele für kulturelle Fauxpas und Missverständnisse, die man vermeiden sollte	22



Einleitung

Auch wenn das Homeoffice aufgrund der globalen COVID-19-Pandemie stark zugenommen und sich verallgemeinert hat, ist es nicht von der Hand zu weisen, dass virtuelle Teams bereits zuvor begonnen hatten, sich als alltägliche Realität im Berufsleben zu etablieren.

In den Vereinigten Staaten arbeitete vor der COVID-19-Pandemie fast ein Viertel (24%) der Mitarbeiter zwischen 3 und 5 Tagen pro Woche im Homeoffice.¹ Diese Zahl ist mittlerweile auf 53% angestiegen. Dennoch geht aus den Daten hervor, dass virtuelles Arbeiten für viele schon vor der Pandemie Realität war.

Für die Zeit nach der Pandemie geht McKinsey davon aus, dass ein Fünftel der Belegschaft auch dann noch mehrmals pro Woche im Homeoffice arbeiten könnte, wenn die normalen Arbeitsbedingungen mit physischer Anwesenheit wieder gelten.²

In den meisten Fällen handelt es sich bei Remote-Teams um multikulturelle Teams. Die Herausforderung für die heutigen Manager und Führungskräfte besteht darin, herauszufinden, wie man virtuelle multikulturelle Teams zusammenhält. Früher beschränkten sich die Personalmanager und Relocation-Spezialisten für globale Mobilität auf die Neueinstellung von Mitarbeitern auf lokaler Ebene. Das Schöne am digitalen Zeitalter ist, dass Unternehmen nun die Möglichkeit haben, auf die allerbesten Talente weltweit zugreifen zu können.

Bei hybriden Teams - also Mitarbeiter, die an mehreren Standorten arbeiten - sind die traditionellen Managementmethoden jedoch nicht mehr ausreichend.

Wie können Sie sich aber die erforderlichen Tools aneignen, um multikulturelle Teams in virtuellen Arbeitswelten über Grenzen und Zeitzonen hinweg erfolgreich zu managen?

Es gibt strategische Maßnahmen, die Sie als Unternehmensleiter ergreifen können, um eine Teamkultur zu etablieren, die von einer vielfältigen Multikulturalität profitiert, und zwar unabhängig von der räumlichen Entfernung. Nutzen Sie dieses eBook und statten Sie sich mit den nötigen Tools aus, um die verborgenen Dimensionen virtueller multikultureller Teams zu verstehen. Erfahren Sie außerdem, wie Sie die effektivsten Managementpraktiken anwenden können, um Ihr Team zum Erfolg zu führen.

01

Können Unternehmen von virtuellen multikulturellen Teams profitieren?

01

Warum sind virtuelle multikulturelle Teams so komplex?

Zahlreiche Unternehmen haben zwar innerhalb recht kurzer Zeit globales Arbeiten eingeführt. Sie haben aber nicht unbedingt die entsprechende Unterstützung und Schulungen bereitgestellt, um das komplexe Management von multikulturellen Remote-Teams zu bewerkstelligen.

Stellen Sie sich nur einmal vor, Sie haben ein Teammitglied in Großbritannien und ein anderes in den Niederlanden. Der niederländische und britische Stil stehen für zwei Extreme innerhalb der kulturellen Dimension: direkter und indirekter Sprachgebrauch.³ Da beide Mitarbeiter im Arbeitsalltag nicht von Angesicht zu Angesicht kommunizieren können, kann es sich als schwierig erweisen, Botschaften klar und direkt zu vermitteln. Auf den ersten Blick mag es den Anschein haben, dass die Gespräche klar sind, wenn jeder mit seiner eigenen Interpretation aus dem Meeting kommt. Dennoch kann eine mangelhafte Kommunikation zu Konflikten zwischen virtuellen Mitarbeitern führen. Dies bedeutet, dass Ihr Team seine Ziele verfehlt und der Nutzen gemindert wird.

Die Komplexität kann dadurch entstehen, dass multikulturelle Probleme an virtuellen Arbeitsplätzen nicht immer sichtbar oder sofort ersichtlich sind - was wiederum die Produktivität beeinträchtigen kann.

Als globale Führungskraft müssen Sie mit einer Vielzahl von Aufgaben gleichzeitig fertig werden. Die Schwierigkeit besteht darin, zu wissen, wo und wann Sie den Remote-Arbeitsablauf unterstützen sollten. Wo liegen also die Möglichkeiten, sich zu entfalten?

In multikulturellen virtuellen Teams können folgende Situationen auftreten:

-  Kommunikationsprobleme
-  Ungelöste Konflikte zwischen Teammitgliedern
-  Unterschiedliche Erwartungshaltungen
-  Unterschiedliche Ansichten und Haltungen
-  Verspätete Antworten auf E-Mails oder Direktnachrichten
-  Eingeschränkte Arbeitszeiten aufgrund von Zeitzonen oder interkulturellen Feiertagen
-  Mangelnde Synergien zwischen Mitarbeitern ohne persönlichen Kontakt

01

Was die Briten sagen	Was die Briten meinen	Was die Niederländer verstehen
Bei allem Respekt...	Ich glaube, Sie liegen falsch.	Er hört mir zu.
Vielleicht würden Sie darüber nachdenken... Ich würde vorschlagen...	Dies ist eine Aufforderung. Tun Sie es, oder stellen Sie sich darauf ein, sich zu rechtfertigen.	Denken Sie über diese Idee nach und tun Sie es, wenn Sie möchten.
Ach, übrigens...	Die folgende Kritik am Zweck der Diskussion ist...	Dies ist nicht sehr wichtig.
Ich war ein bisschen enttäuscht darüber, dass...	Ich bin sehr verärgert und wütend darüber...	Das ist nicht wirklich wichtig.
Sehr interessant...	Das gefällt mir nicht...	Sie sind beeindruckt.
Könnten Sie andere Optionen in Betracht ziehen?	Ihre Idee ist nicht gut.	Sie haben sich noch nicht entschieden.
Bitte denken Sie noch einmal darüber nach	Das ist keine gute Idee. Tun Sie es nicht.	Es ist eine gute Idee, entwickeln Sie diese weiter
Ich bin sicher, dass es meine Schuld ist.	Es ist nicht meine Schuld.	Es war deren Schuld.
Das ist eine originelle Sichtweise	Ihre Idee ist töricht.	Meine Ideen gefallen ihnen!

Quelle: Nannette ripmeester

Das Führen multikultureller Teams als Chance

Unsere Kultur beeinflusst unsere Weltanschauung. Unterschiedliche Sichtweisen sowie die weitreichenden persönlichen und beruflichen Erfahrungen eines internationalen Teams, können neue Blickwinkel bieten. Dies kann Ihr Team dazu inspirieren, den Arbeitsplatz und die Welt aus einer neuen Perspektive zu sehen.

Die Vielfalt des Denkens fördert die Kreativität und treibt die Unternehmensinnovation voran. Sie hilft dabei, reale Probleme zu lösen und entstehende Kundenbedürfnisse auf neue Weise zu erfüllen. Der Kosmetikriese L'Oréal weiß um seine besonderen Fähigkeiten, in neue Märkte vorzudringen und dass er diesen Umstand seinen multikulturellen Produktentwicklungsteams zu verdanken hat.⁴

Die kulturell unterschiedlichen Talentpools ermöglichen es Ihrem Unternehmen, von einem breiteren Spektrum an Fähigkeiten zu profitieren, auf das man auf lokaler Ebene nicht zwangsläufig zugreifen kann. Kulturell vielfältige Teams verfügen oftmals über mehr Erfahrung, Fachwissen und Ansätze, die das Lösen von Problemen fördern und zu einer höheren Produktivität führen. Eine breitere Qualifikationsbasis kann außerdem zu einem vielfältigeren Angebot an Produkten und Dienstleistungen führen, was Ihrem Unternehmen einen globalen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Laut Forbes liegt jedoch die Verantwortung für erfolgreiche Bemühungen eines Unternehmens im Bereich kulturelle Vielfalt bei der Unternehmensleitung.

70% der Unternehmen gaben an, dass die Verantwortlichkeit auf dem C-Level (Gruppe der wichtigsten Führungskräfte eines Unternehmens) und beim Vorstand endet.⁵

Dieselbe Studie kam auch zu dem Schluss, dass Pläne für Vielfalt und Inklusion nur dann einen Sinn ergeben, wenn sie von der Unternehmensspitze aus gesteuert werden.

Vielfältige Stimmen, Standpunkte und Persönlichkeiten, die aufeinandertreffen, ebnen den Weg für unkonventionelles Denken. Mit Hilfe einer offenen Plattform, die den Austausch von Ideen ermöglicht, können moderne Unternehmen die Chancen - und letztlich die Vorteile - der kulturellen Vielfalt an Telearbeitsplätzen nutzen. Voraussetzung ist aber, dass sie sich vollkommen dafür einsetzen, ihren Teams die entsprechende Unterstützung zu bieten.

01

Einfluss der Kultur auf Teams und Unternehmen

Der Einfluss der Kultur auf Unternehmen kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. In einer von Deloitte durchgeführten Umfrage zu den Global Human Capital Trends sind 82% der Befragten der Ansicht, dass Kultur ein potenzieller Wettbewerbsvorteil ist.⁶

Egal ob Geschäftsführer oder Personalleiter - die Führungskräfte von Unternehmen heute sind überzeugt davon, dass die Unternehmenskultur einer der wichtigsten Faktoren für das Verhalten der Mitarbeiter, ihr Engagement, ihre Innovationskraft, ihre Mitarbeiterbindung sowie ihre Fähigkeit, außergewöhnlichen Kundenservice zu bieten, ist.

Die Führungskräfte von heute profitieren davon, dass sie ihre Talente weltweit einbinden und den Ressourceneinsatz dank eines effizienteren digitalen Informationsaustauschs maximieren können. Technologie kann Führungskräften auch dabei helfen, die Rolle der Kultur einzuschätzen und zu managen, um sie so mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

Die fortschreitende Zusammenführung multikultureller virtueller Belegschaften muss jedoch als zunehmende Anstrengung erkannt werden. Eine Deloitte-Studie aus dem Jahr 2020 kam zu dem Schluss, dass Unternehmen, die einen kulturell integrativen Ansatz etablieren, von folgenden Punkten profitieren:

2X

so hohe Wahrscheinlichkeit, dass die finanziellen Ziele des Unternehmens erreicht oder sogar übertroffen werden.

3X

so hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie leistungsfähig sind.

6X

so hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie eine agile und innovative Arbeitsweise an den Tag legen.

8X

so hohe Wahrscheinlichkeit, wertschöpfende Geschäftsergebnisse zu erzielen.⁷

Erfolgreiche Unternehmensführer sind sich der Auswirkungen kultureller Vielfalt mit Engagement, Mut, Sensibilität für Vorurteile, Neugier, kultureller Intelligenz und Zusammenarbeit sehr wohl bewusst.

Um dies in die Praxis umzusetzen, müssen Personalleiter, L&D-Verantwortliche sowie Relocation-Spezialisten für globale Mobilität einen praktischen, datengesteuerten Ansatz verfolgen. Hierbei bewerten sie das Verhalten der Mitarbeiter und kommunizieren die besten Praktiken auf allen Ebenen des Unternehmens.

02

Grundlegende Fähigkeiten für virtuelle globale Manager

Ausarbeitung und Umsetzung einer globalen Denkweise

Der Aufbau eines robusten globalen Unternehmens bedeutet nicht nur, in internationale Märkte zu expandieren und dann nach Feierabend nach Hause zu gehen. Die Ausarbeitung und Umsetzung einer wirklich globalen Denkweise bedeutet auch, in diesen Märkten erfolgreich zu sein und interkulturelle Missgeschicke zu vermeiden.

Die Harvard Business Review merkt an, dass sich die Führungskräfte globaler Unternehmen bereits heute der Notwendigkeit bewusst sind, neue Sprachen hinzuzufügen, mehr Niederlassungen zu eröffnen und neue Währungen zu unterstützen, um so viele neue ausländische Marktanteile wie möglich zu erobern.⁸ Dies ist jedoch nur eine Komponente.

Erfolgreiche Manager integrieren von der Unternehmensspitze abwärts sowohl ein globales Denken in ihrer Unternehmenskultur und verfeinern auch ihre Arbeitsweise im Berufsalltag. Zur Ausarbeitung und Umsetzung einer globalen Denkweise in Ihrem Unternehmen müssen Sie folgendes tun:

- ✓ **Schreiben Sie** eine Globalisierungsmentalität **fest**. Benennen Sie globale „Champions“ oder „Botschafter“ in virtuellen Teams, um einen Wasserfall-Ansatz zu schaffen, der anderen Mitarbeitern hilft, „global zu denken“.
- ✓ **Sorgen** Sie für internationale Kompetenz in Ihrem Team. Sammeln Sie internationale Erfahrung durch die Eingliederung von Mitarbeitern, die bereits über Grenzen und Kulturen hinweg tätig waren.
- ✓ **Stärken** Sie bestehende Mitarbeiter mit internationaler Erfahrung. Identifizieren und nutzen Sie die internationale Schlagkraft, über die Sie dank Mitarbeiterbefragungen oder Gesprächen zu vergangenen Erfahrungswerten, bereits verfügen.
- ✓ **Bestärken** Sie aktuelle Teammitglieder darin, mehr internationale Erfahrung zu sammeln. Nehmen Sie sich die Zeit, um etwas über typische Gewohnheiten, Erwartungen und bewährte Praktiken an Arbeitsplätzen weltweit in Erfahrung zu bringen.
- ✓ **Vernetzen** Sie Ihre internationalen Niederlassungen. Eine räumliche Trennung macht die Umsetzung einer globalen Denkweise schwierig. Wenn man aber vermeiden möchte, dass jeder seine eigene Agenda verfolgt, sollten (wie bei einem internationalen „Buddy-Prinzip“) für Mitarbeiter an verschiedenen Standorten Möglichkeiten geschaffen werden, um informelle Gespräche zu führen.
- ✓ **Einfühlsame** und vorausschauende globale Führungskräfte mit einer authentisch vielfältigen Denkweise sind in der Lage, produktiv zu kommunizieren und auf Situationen zu reagieren, ohne dabei die Geschäftsziele aus den Augen zu verlieren.⁹ Globales Wachstum geschieht jedoch nicht von heute auf morgen. Das Entscheidende ist die Erkenntnis, dass organisatorische Veränderungen Zeit brauchen.

02

Emotionale Intelligenz

In virtuellen Teams ist es - anders als bei herkömmlichen Arbeitswelten - sehr viel komplizierter, sich mit den Emotionen der einzelnen Teammitglieder auseinanderzusetzen.

Führungskräfte in Unternehmen benötigen Fingerspitzengefühl, um Menschen emotional zu unterstützen und virtuelle Arbeitsbeziehungen effektiv zu managen. In diesem Zusammenhang ist es interessant zu erwähnen, dass - laut Business Insider - israelische, deutsche, niederländische, französische und russische Menschen bei Meinungsverschiedenheiten in der Kommunikation direkter und konfrontativer sind, während japanische, schwedische, kenianische, ghanaische, britische und nordamerikanische Kulturen Konfrontationen üblicherweise aus dem Weg gehen.¹⁰

Aus diesem Grund kommt emotionaler Intelligenz eine unschätzbare Rolle zu. Die gute Nachricht ist aber, dass wichtige Entscheidungsträger und Führungskräfte emotionale Intelligenz erlernen und entwickeln können.

- ✓ **Selbsterkenntnis:** Bitten Sie um konstruktives Feedback, um sich Ihrer eigenen Gedanken und Gefühle bewusster zu werden. Auch Achtsamkeit und Meditation können hilfreich sein.
- ✓ **Selbstregulierung:** Akzeptieren Sie Ihre Emotionen und verbessern Sie Ihre Kommunikationsfähigkeiten, um selbst zu bestimmen, wie Sie reagieren.
- ✓ **Soziale Kompetenzen:** Üben Sie aktives Zuhören und stellen Sie offene Fragen.
- ✓ **Empathie:** Seien Sie neugierig auf andere und versuchen Sie, deren zugrundeliegenden Gefühle zu verstehen.
- ✓ **Motivation:** Stellen Sie Herausforderungen und feiern Sie positive Ergebnisse.



03

Vielfalt wertschätzen und inklusiv sein

Interkulturelle Kompetenzen

Multikulturelle Teams unter einem gemeinsamen Ziel zu vereinen - was oftmals als „Synergie“ bezeichnet wird - fördert die effektive Zusammenarbeit ungeachtet der räumlichen Entfernungen. Unternehmen, die auf Zusammenarbeit setzen, erzielen mit fünfmal höherer Wahrscheinlichkeit eine bessere Leistung als Unternehmen, die dies nicht praktizieren. Wie können Sie also interkulturelle Kompetenzen in Ihrem Unternehmen fördern?¹¹

Bauen Sie eine kulturelle Wissensbasis auf

Bei kulturellem Wissen geht es nicht um Stereotype. Es handelt sich vielmehr um eine Lernerfahrung, die identifiziert, was einzelne Kulturen einzigartig macht und analysiert, warum dem so ist. Anschließend wird eine Strategie ausgearbeitet, um dieses Wissen in der Zukunft vorzubestimmen und einzusetzen.

Fördern Sie interkulturelle Kompetenzen

Interkulturelle Kompetenzen entwickelt man am besten durch Erfahrungslernen, d.h. Ihre Teammitglieder können sich durch reale Erfahrungen interkulturelle Kompetenzen aneignen. In Kulturen - wie z.B. in Spanien - kann man auch 10 Minuten nach der vereinbarten Zeit zu einer Besprechung erscheinen und es wird nicht als Verspätung angesehen. Wenn Sie sich darüber im Voraus im Klaren sind, können Sie sich besser auf solch eine Situation einstellen. Sie wissen nämlich, dass ein spanischer Kollege vielleicht nicht ganz pünktlich erscheinen wird.

Zelebrieren Sie kulturelle Vielfalt

Streben Sie danach, ein integrativeres virtuelles Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Kraft der Vielfalt zelebriert. Seien Sie sich über unbewusste Voreingenommenheit bewusst und suchen Sie nach alternativen Perspektiven. Sie könnten sich überlegen, einen multikulturellen Kalender zu erstellen oder ein virtuelles, kulturspezifisches Schwarzes Brett einzurichten, um dies in die Praxis umzusetzen. Dort können die Mitglieder von Remote-Teams Fotos und Informationen austauschen.

Investieren Sie in Mitarbeiterschulungen zum Thema Vielfalt

Schulungen zum Thema Vielfalt sollten nicht zweitrangig sein. Legen Sie bei interkulturellen Schulungen den Fokus auf die Bedeutung der Vielfalt am Arbeitsplatz und darauf, wie diese eine Bereicherung für Ihr virtuelles Team sein kann. Vergessen Sie aber nicht, wie wichtig es ist, dass Teammitglieder auf jeder Ebene verstehen, wie man Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund behandelt. Prüfen Sie auch Möglichkeiten zur Stärkung der Arbeitsplatzrichtlinien - einschließlich Meldeverfahren bei Verstößen.

04

Zwischenfälle am Arbeitsplatz: Der virtuelle Faktor

Die Illusion der Universalität

Der Anschein von Universalität an räumlich voneinander getrennten Arbeitsplätzen kann zu einem isolierten Umfeld mit engen oder einseitigen Perspektiven führen. In der modernen, vernetzten digitalen Welt ist es schnell geschehen, dass man multikulturelle Unterschiede außer Acht lässt - was bei virtuellen Teammitgliedern zu potenziellen kulturellen Missgeschicken oder Missverständnissen führen kann.

GlobeSmart beobachtete, dass französische Arbeitnehmer, die nicht mit virtuellen Tools oder Kommunikation vertraut sind, ein Gefühl der Panik in einem virtuellen Kontext empfinden können.¹² In solchen Fällen können kulturell tief verwurzelte Verhaltensweisen auftreten (wie z.B. sozialer Rückzug bei einer peinlichen Situation), wenn die Komfortzonen zu weit ausgedehnt werden. Als Führungskraft in Ihrem Unternehmen sollten Sie dafür Sorge tragen, Teammitglieder an räumlich entfernten Standorten zu schulen, wenn sie möglicherweise ungewohnte Technologien oder Plattformen verwenden.

Aus derselben Studie ging auch hervor, dass chinesische Arbeitnehmer sehr positiv reagieren, wenn sie vor Beginn eines virtuellen Meetings relevante Informationen und den zugehörigen Kontext erhalten.

Machen Sie sich mit den chinesischen Gewohnheiten am Arbeitsplatz vertraut. Schaffen Sie klare Verbindungen und Übereinstimmungen zwischen dem lokalen Kontext und globalen Szenarien, anstatt sich zu sehr auf monokulturelle Situationen, die sich nur auf Teammitglieder an einem Standort beziehen, zu fokussieren.

04

Erkennen von Sprach- und Zeitzonenbarrieren

Das Arbeiten innerhalb verschiedener Zeitzonen ist eine Herausforderung, die virtuelle Manager oft nicht berücksichtigen - bis es ein Problem gibt. Eine intelligente und proaktive Organisation ist der Schlüssel zum Erfolg.

Wenn Sie Teammitglieder in Dänemark sowie an der Ostküste der USA haben, sollten Sie bei der Planung von Meetings oder gemeinsamen Veranstaltungen die Zeitverschiebung von 6 Stunden berücksichtigen. Vermeiden Sie den Fehler, einige Mitarbeiter an ungünstigen Arbeitszeiten arbeiten zu lassen, wenn es nicht unbedingt sein muss.

Für einen Manager ist es nicht möglich, ein Team 24 Stunden am Tag zu managen (und sollte es auch nie sein!). Daher kommt dem richtigen Informationsfluss eine entscheidende Bedeutung zu. Vergewissern Sie sich, dass alle Teammitglieder, unabhängig von der Zeitzone, auf eine zentrale Informationsplattform zugreifen können. Diese sollte die Erwartungen und Aufgaben, die sie täglich priorisieren, klar kommunizieren.

- ✓ **Tipp:** Wählen Sie eine Tageszeit, die in den Zeitplan aller Beteiligten passt, und vereinbaren Sie Grenzen für bestimmte Arbeits- und Antwortzeiten.
- ✓ **Tipp:** Berücksichtigen Sie unterschiedliche Sprachfähigkeiten. Achten Sie darauf, stets prägnante, direkte und substanziiell detaillierte Informationen zu geben.



04

Mangelnde Teamintegration und das Gefühl der Isolation

Einerseits bietet die Fernarbeit virtuellen Teammitgliedern Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Andererseits kann der Mangel an persönlichen Kontakten aber dazu führen, dass sich die Mitarbeiter sozial isoliert fühlen oder Schwierigkeiten haben, sich im Team zu integrieren.

Fällt Ihnen als Manager eine minimale Kommunikation oder eine auffallend geringe Beteiligung einzelner Teammitglieder auf? Achten Sie bei virtuellen Teambesprechungen oder Gruppeninteraktionen auf jedes Anzeichen, die darauf hindeuten, dass Mitarbeiter sich nicht engagieren.



Wenn Ihr Teammitglied zu verstehen gibt, dass es sich ausgegrenzt fühlt, muss Ihre Strategie die Persönlichkeit des Mitarbeiters widerspiegeln. Helfen Sie schüchternen Personen durch informelle Videochats, bei denen Sie die Leitung übernehmen, beim Aufbau von Beziehungen. Organisieren Sie für kontaktfreudigere Menschen informelle Gespräche, aber nehmen Sie dabei eine eher passive Rolle ein.



Mitarbeiter, sich mit Isolation auseinandersetzen müssen, benötigen ein taktischeres Vorgehen. Oftmals ist es bei räumlich voneinander entfernten Arbeitswelten so, dass Mitarbeiter außer Sichtweite sind - dies sollte jedoch niemals der Fall sein. Versuchen Sie, Remote-Mitarbeiter durch häufige Gespräche über deren persönliche Entwicklung sowie die Anerkennung ihrer Bemühungen miteinzubeziehen.



Sollte ein Teammitglied schwerwiegendere psychische Probleme äußern, ist es wichtig, umsichtig vorzugehen, um eine angemessene Lösung zu finden. Fragen Sie sich zum Beispiel, ob ein Mitarbeiter, der gerade erst eine Depression hinter sich hat, sich nach einem 30-minütigen informellen Gespräch wirklich besser fühlen würde? Es ist wichtig, keine allzu simplen Heilmittel zu verschreiben.

05

Kurzanleitung zur Förderung von Vertrauen, Zusammenarbeit und Engagement

05

Strategien zum Aufbau von Vertrauen, Zusammenarbeit und Engagement

Virtuelle Teams schaffen Vertrauen durch Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Zusammenarbeit und Gegenseitigkeit. Erfolgreiche globale Führungskräfte stellen sicher, dass Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar formuliert werden, um Fehlinterpretationen oder falsche Erwartungen zu vermeiden.

Schaffen Sie Vertrauen in Ihrem Remote-Team und stärken Sie eine hocheffektive, produktive und erfolgreich arbeitende multikulturelle Belegschaft folgendermaßen:

✓ **Verlässlichkeit**

Zuverlässige Teamplayer sind engagiert, kommunikativ und halten Fristen ein. Loben und belohnen Sie solche Leistungen und fördern Sie so eine verlässliche Einstellung.

✓ **Beständigkeit**

Vorhersehbare und beständige Arbeitsabläufe erhalten die Kontinuität in virtuellen Teams. Führen Sie einfach zu befolgende Prozesse ein.

✓ **Gegenseitigkeit**

Erfolg ist das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen und des Beitrags aller Mitarbeiter. Heben Sie nachweisbare Fortschritte von Mitgliedern hervor und geben Sie leistungsschwachen Mitarbeitern individuelle Schulungen, um sie wieder auf Kurs zu bringen.

✓ **Vertrauen**

Für virtuelle Manager ist das Vertrauen in ihr Team unerlässlich. Feiern Sie Siege und das Erreichen wichtiger Ziele, um Vertrauen aufzubauen.

✓ **Verantwortung**

Klare Teamziele sowie individuelle Verantwortlichkeiten und Aufgaben gehen Hand in Hand, damit jeder seinen Wert kennt.

✓ **Transparenz**

Teilen Sie Informationen offen mit dem Team. Arbeitspläne, Projektfortschritt und Aufgabenstatus sollten für alle Mitglieder jederzeit verfügbar sein. Wählen Sie die richtigen Anwendungen zur Unterstützung Ihres virtuellen Teams.

Telearbeit wird uns fortan begleiten.¹³ Flexible Arbeitsansätze werden nur zunehmen, weil Unternehmen um die besten Talente konkurrieren. Schaffen Sie Vertrauen in Ihrem Remote-Team und verbessern Sie Ihre Kommunikationsstrategie so, damit diese eine Vielzahl von Kulturen anspricht.

05

Förderung des Bewusstseins für interkulturelle Kommunikation

In virtuellen Teams, in denen der Informationsaustausch und die Zusammenarbeit mit Teamkollegen proaktiver erfolgen muss, ist interkulturelle Kommunikation wohl noch wichtiger als in einer herkömmlichen Arbeitswelt. Sprachkenntnisse sind zwar ein wichtiger Bestandteil der interkulturellen Kommunikation, aber eben nur ein Teil des Puzzles.

Als Führungskraft sollten Sie sich der Tatsache bewusst sein, dass interkulturelle Kommunikation auch ein Verständnis dafür erfordert, dass verschiedene Kulturen einzigartige Bräuche, Normen, soziale Verhaltensweisen und sogar Denkprozesse aufweisen. Hervorragende interkulturelle kommunikative Kompetenzen setzen die Bereitschaft voraus, Unterschiede zu akzeptieren und sich daran anzupassen.

Es ist unrealistisch, Ihren Kommunikationsstil über Nacht ändern zu wollen.

Sorgen Sie vielmehr dafür, dass jedes Mitglied Ihres multikulturellen virtuellen Teams Ihre Denkprozesse und Logik bei der Entscheidungsfindung nachvollziehen kann. Sollten irgendwelche Unsicherheiten oder Unklarheiten bestehen, dann liegt Ihre Priorität darin, mit den Teammitgliedern zu sprechen, um zu klären, wie Sie mit gutem Beispiel effektiver führen können.

Die Bereitschaft, sich gegenseitig zu verstehen, hilft dabei, unangenehme Situationen oder anstößige kulturelle Fauxpas zu vermeiden, die den beruflichen Beziehungen ernsthaft schaden können - und als direkte Folge davon auch der Produktivität des Unternehmens.

Unterm Strich ist aktives Zuhören die wertvollste Strategie, die Sie als globale Führungskraft einsetzen können.

Wenn Sie mit Menschen aus anderen Kulturen kommunizieren, ist es wichtig, aufmerksam zu sein und genau zuzuhören, was gesagt wird. Unterschiedliche Standpunkte, Einstellungen oder Ideen können Ihren eigenen widersprechen, aber Sie müssen Ihren Kollegen dennoch respektvoll zuhören.

05

Sorgen Sie in Ihrem Team aktiv für mehr kulturelle Sensibilität

Die vielfältigen Talente der verschiedenen Mitarbeiter können Erfahrungen und Fähigkeiten besser miteinander kombinieren, um so kreative, unkonventionelle und sogar originelle Lösungen für moderne Geschäftsprobleme zu finden.

Geben Sie Teammitgliedern mit einem unterschiedlichen kulturellen Hintergrund die Möglichkeit, deren Geschäftskultur oder organisatorischen Erfolge zu teilen. Dies kann den Weg für unternehmerische Innovation und Zusammenarbeit beim nächsten Projekt Ihres Unternehmens ebnen.

Möchten Sie Vielfalt und Inklusion zu einem festen Bestandteil Ihres Unternehmens machen? Dann sollten Sie Änderungen an Prozessen und Systemen vornehmen, um die kulturellen Befindlichkeiten Ihres Teams auf transparente Weise zu messen. Machen Sie Ihr Unternehmen für Ergebnisse und Verhalten verantwortlich. Beachten Sie dabei folgende Punkte:

- ✓ **Lernen Sie etwas über andere Kulturen und vermeiden Sie dadurch Annahmen**

Befassen Sie sich unvoreingenommen mit Traditionen und Lebensweisen aus anderen Ländern, um deren kulturelle Vielfalt zu schätzen.

- ✓ **Unterlassen Sie Urteile**

Wenn sich Menschen in Ihrer Arbeitswelt anders verhalten, gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass sie etwas falsch machen. Erkennen Sie auch andersartige Ansätze an.

- ✓ **Seien Sie respektvoll**

Der virtuellen Kommunikation fehlt es manchmal an Nuancen oder einem Kontext. Seien Sie sensibler für die Gefühle und Emotionen der Menschen. Denken Sie darüber nach, wie Sie kommunizieren und wie Sie sprechen. Geben Sie jedem Mitglied Ihres virtuellen Teams ein direktes, hilfreiches, umsetzbares und personalisiertes Feedback. So vermeiden Sie Stereotypisierungen und steigern gleichzeitig das Engagement Ihrer Mitarbeiter. Sehen Sie Feedback als eine Chance zu lernen, um einen kontinuierlichen Fortschritt zu gewährleisten.

Beispiele für kulturelle Fauxpas und Missverständnisse

Claire, Marketing-Manager bei einem pharmazeutischen Unternehmen, USA

Ich habe es wirklich vermisst, mit meinen Teamkollegen zu Mittag zu essen, seit wir wegen der Pandemie alle im Homeoffice arbeiten. Deshalb beschloss ich, einmal pro Monat ein virtuelles Mittagessen abzuhalten. Eines Tages erschien mein Grafikdesigner ohne Essen. Ich scherzte darüber, dass er wahrscheinlich seine Kochgeheimnisse nicht mit uns teilen wolle, bevor ich merkte, dass es Ramadan war und er tatsächlich fastete.

Marc, Werbefachmann bei einem Modeunternehmen in Spanien

Ich komme aus Deutschland und ich erinnere mich, dass es für mich das erste Mal sehr unangenehm war, als mich meine Kollegen zur Begrüßung auf die Wange küssten.

Leo, Account Manager bei einer globalen Softwarefirma, Schweden

Ein Mitglied meines Teams, das in Mexiko ansässig ist, erschien immer ein paar Minuten zu spät zu unseren wöchentlichen virtuellen Meetings. Ich fand das frustrierend und auch ziemlich respektlos gegenüber den anderen Teammitgliedern. Gegen Ende eines der Meetings erklärte ich ihr in aller Ruhe, dass ich Pünktlichkeit erwarte, es sei denn, sie hat einen triftigen Grund. Sie entschuldigte sich sofort, aber ich bemerkte ein plötzliches Gefühl der Verlegenheit. Später wurde mir klar, dass es ihr überhaupt gar nicht bewusst gewesen war, verspätet zu sein, bis ich sie darauf ansprach!

Helen, Personalassistentin bei einer Finanzdienstleistungsorganisation, Vereinigtes Königreich

Ich erinnere mich, dass mein Vorgesetzter uns um ein Feedback zu einem Berater bat, der kürzlich eine Schulung in unseren Büros geleitet hatte. Einer meiner Kollegen sagte: „Ich fand die Schulung sehr gut, obwohl der Schulungsleiter ein bisschen zu Amerikanisch ist!“ Ich selbst bin Amerikanerin und war bereits seit mehreren Monaten im Team. Daher fühlte ich mich sehr gekränkt über den Kommentar und wusste nicht, wie ich ihn auffassen sollte.

Sara, Leitende Softwareentwicklerin bei einem IT-Unternehmen, Kanada

Mir fiel auf, dass ein neues virtuelles Mitglied meines Teams aus Indien bei Besprechungen oft schwieg - außer es wurde aufgefordert, etwas zu sagen. Ich beschloss, mit ihm unter vier Augen zu sprechen und ihm zu sagen, dass die Teilnahme an der Gruppe ein Teil seiner Leistung sei und er deshalb das Wort ergreifen und sich aktiv beteiligen müsse. Ich bin froh, dass wir darüber gesprochen haben. Er erklärte mir nämlich, dass er sich dieser Erwartungshaltung gar nicht bewusst war, weil an früheren Arbeitsplätzen von Nachwuchskräften erwartet wurde, dass sie auf ältere Führungskräfte hören und nicht zu sprechen haben.

Charlotte, Projektleiterin bei einer Personalvermittlungsfirma in Japan

Ich bin Südafrikanerin und habe zehn Jahre lang in Japan gelebt und gearbeitet. Als ich anfing, dort zu arbeiten, verließ ich das Büro immer, nachdem ich meine wichtigsten Aufgaben erledigt hatte. Dies war in der Regel etwas später als die offiziellen Arbeitszeiten. Später wurde mir klar, dass meine Kollegen mich beim Verlassen des Büros etwas komisch ansahen, weil ich manchmal vor meinem Manager das Büro verließ - was man in Japan vermeiden sollte.

Xavier, Journalist für eine Medien-App in China

Ein chinesischer Konzern hatte meine Firma übernommen. Daher gab es eine Reihe von langen Meetings, um die neue Strategie und Richtung zu besprechen, die wir einschlagen wollten. Ich erinnere mich, dass ich mich sehr darüber freute, als unsere neuen Kollegen in allem mit uns übereinstimmten! Ich war jedoch sehr überrascht, als ich ein paar Wochen später eine E-Mail erhielt, in der mir Entscheidungen mitgeteilt wurden, die überhaupt nicht dem entsprachen, worauf wir uns eigentlich geeinigt hatten. Mittlerweile weiß ich, dass „Ja“ in China auch „Nein“ bedeuten kann, da man vermeiden möchte, dass man sich in der Öffentlichkeit blamiert.

Quellenangaben

1. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-covid-in-usa/>
2. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>
3. Culture-Inc. <https://culture-inc.com/direct-dutch-indirect-british/>
4. HBR. <https://hbr.org/2013/06/loreal-masters-multiculturalism>
5. Forbes. http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
6. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/impact-of-culture-on-business-strategy.html>
7. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>
8. HBR. <https://hbr.org/2019/07/5-ways-to-foster-a-global-mindset-in-your-company>
9. Learnlight. <https://insights.learnlight.com/en/articles/develop-global-leadership-skills/>
10. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/the-culture-map-8-scales-for-work-2015-1?r=US&IR=T#:~:text=Israelis%2C%20Russians%2C%20and%20Dutch%20are,are%20among%20the%20most%20indirect.>
11. PennState. <https://sites.psu.edu/global/2019/10/13/how-to-promote-synergy-within-remote-teams/>
12. GlobeSmart. <https://www.globesmart.com/blog/overcoming-cross-cultural-challenges-in-virtual-work/>
13. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/alineholzwarth/2021/02/16/remote-work-is-mostly-here-to-stay/?sh=30c3abf44b5c>

Entdecken Sie People-Powered Learning

Learnlight ist ein Unternehmen im Bereich Bildungstechnologien (EdTech - Educational Technology), das Fachkräfte befähigt, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Wir setzen die Vermittlung von Sprachtrainings sowie von interkulturellen Kompetenz- und Kommunikationstrainings digital um, um Ihr Talent in einer sich ständig verändernden Welt zu unterstützen.

Unsere preisgekrönte Plattform unterstützt sämtliche Blended-Learning-Lösungen und gibt Kunden die Möglichkeit, virtuelle, digitale oder Face-to-Face-Programme zu wählen.

Kontaktaufnahme

Wir würden uns sehr freuen, mehr über Ihr Projekt erfahren, um darzulegen, wie wir Ihnen bei der Förderung Ihres Talents helfen können.

Kontaktieren Sie uns noch heute und ein Mitglied unseres fantastischen Teams wird sich mit Ihnen in Verbindung setzen, um alle Fragen zu beantworten. Oder senden Sie uns eine E-Mail an: info@learnlight.com.

Spanien

+34 91 521 15 54

Frankreich

+33 (0) 1 84 88 06 28

Vereinigtes Königreich

+44 (0) 203 370 8580

Deutschland

+49 6173 96 83 102

Italien

+39 028 295 2043



LEARNLIGHT.COM

learnlight