

Interview: „Persönliches Kennenlernen ist zwingend erforderlich“



Die Globalisierung verändert die Art, wie wir arbeiten. Virtuelle Teams ergänzen zunehmend traditionelle Bürogemeinschaften, neue Kommunikationstechnologien unterstützen diese Netzwerke. Immer mehr Teams entstehen dabei jenseits räumlicher, nationaler und sprachlicher Grenzen, auch Kulturkreise und Zeitzonen werden dabei überschritten. Häufig kennen sich die Teammitglieder nicht persönlich. Dies bedeutet neue Herausforderungen an die Kommunikation, Organisation und Führung dieser Arbeitsstrukturen. Welche Vorteile bringt virtuelle Zusammenarbeit – und welche Risiken verbergen sich dahinter? Mareike Schulte leitet eine virtuelle, multikulturelle Arbeitsgruppe beim deutschen Pharma- und Medizintechnik-Unternehmen B. Braun, Melsungen und gibt im aktuellen Newsletter-Interview Antworten.

von Harald Schiller - Fix International Services - Newsletter März 2012

Rubrik: Interview mit Mareike Schulte

Mareike Schulte ist Dipl.-Wirtschaftsinformatikerin und Leiterin des SAP Competence Center Purchasing & Logistics Execution beim deutschen Pharma- und Medizintechnik-Unternehmen B. Braun im nordhessischen Melsungen. Frau Schulte leitet und koordiniert IT-Projekte in den Bereichen Einkauf, Logistik und Lagermanagement in Deutschland, Malaysia, USA, Spanien, Frankreich, Schweiz, Russland, UK, Australien und Brasilien. Die Arbeit mit ihren über 30 Mitarbeitern ist in Competence Centern organisiert. „Sharing Expertise!“ lautet das Unternehmenscredo der B. Braun Melsungen AG. Das Unternehmen versorgt weltweit den Gesundheitsmarkt mit Produkten für Anästhesie, Intensivmedizin, Kardiologie, extrakorporale Blutbehandlung und Chirurgie und trägt mit innovativen Produkten und Dienstleistungen dazu bei, die Arbeitsabläufe in Kliniken und Praxen zu optimieren und die Sicherheit für Patienten, Ärzte und Pflegepersonal zu verbessern. 2011 erwirtschaftete B. Braun mit rund 44.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Ländern einen Umsatz von 4,6 Mrd. Euro.

Frau Schulte, wie schafft man auch auf Distanz Vertrauen als Basis erfolgreicher Zusammenarbeit in virtuellen Teams?

Mareike Schulte: Wir stimmen uns regelmäßig in Telefonkonferenzen über die aktuellen Zielsetzungen und Projekte des Teams ab. Darüber hinaus ist in unserem Unternehmen eine

Instant Messaging Software implementiert. Sie ermöglicht es den Mitarbeitern, schnell und unbürokratisch schriftlich miteinander Kontakt aufzunehmen, ohne dass dabei eine sprachliche Barriere entsteht, wie dies häufig bei Telefonaten der Fall ist.

Wie qualifizieren Sie und Ihr Unternehmen Ihre Mitarbeiter für die Zusammenarbeit, die Landes- und Kulturgrenzen überschreitet?

Mareike Schulte: Das Unternehmen bietet den Mitarbeitern Trainings zur „Interkulturellen Kommunikation“ sowie „Führung und Mitarbeit in virtuellen Teams“ an. Die Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren bislang überaus positiv, für ihre tägliche Arbeit haben sie dort gute Tipps bekommen.

Was wäre aus Ihrer Sicht darüber hinaus wünschenswert?

Mareike Schulte: Ich möchte hier interkulturelle Trainings mit länderspezifischen Schwerpunkten nennen. Beispielsweise habe ich erlebt, dass in Russland der Handschlag als Begrüßung im Geschäftsleben nur zwischen Männern üblich ist. Frauen wird dort zunächst nicht die Hand gegeben, meist gibt es nur eine verbale Begrüßung oder ein Kopfnicken. Das ist aber keinesfalls als Missachtung gemeint. Wenn eine Frau jedoch von sich aus die Initiative ergreift und dem Mann die Hand reicht, kann dies eine Situation durchaus entspannen.

Welche Herausforderungen stellt die Multikulturalität Ihrer Teams an Teambuilding-Aktivitäten?

Mareike Schulte: Als vertrauensbildende Maßnahme findet ein Mal im Jahr ein Competence Center Meeting statt. Hier lernen sich die Mitarbeiter kennen und pflegen den persönlichen Kontakt untereinander. Meiner Meinung nach ist das gegenseitige Kennen lernen in der persönlichen Begegnung für die anschließende erfolgreiche Arbeit in virtuellen Teams zwingend erforderlich.

Das traditionelle Repertoire von Führungstechniken und -strategien versagt in virtuellen Teams oft. Müssen auch Führungskräfte umdenken?

Mareike Schulte: Ja, bestimmt! Die Führungskräfte sollten ihr Kommunikations- und Führungsverhalten hinterfragen und als Ergebnis einer kulturellen Prägung begreifen. Wichtig ist dabei, dass sie dabei auch die möglichen Auswirkungen ihres Verhaltens auf andere Menschen fremder Kulturkreise verstehen lernen, ob in der persönlichen Begegnung, oder bei der E-Mail- oder Telefonkommunikation.

Wenn die Mitglieder virtueller Teams nicht persönlich miteinander kommunizieren, fehlen nonverbale Signale, die man zur korrekten Interpretation von Nachrichten manchmal benötigt. Dies führt häufig zu Missverständnissen und Fehlern. Wie lassen sich solche Probleme lösen?

Mareike Schulte: Aus meiner Sicht kommt es hier hauptsächlich darauf an, dass man in E-Mails und Telefonaten zuerst den sogenannten "Common Ground" schafft, d.h. etwas mehr

Zeit investiert, um die gegenseitige Wissensbasis zu erarbeiten. Damit eine Verständigung erfolgreich funktioniert, müssen sich die Kommunikationspartner im Laufe des Gesprächs oder des Telefonats immer wieder gegenseitig versichern, dass sie sich richtig verstanden haben.

B. Braun ist ein traditionsreiches, deutsches Unternehmen. Was schätzen Ihre Mitarbeiter im Ausland an der deutschen Unternehmenskultur und den deutschen Kollegen – und wo bestehen Probleme?

Mareike Schulte: Diese Frage habe ich interessanterweise in einem unserer letzten persönlichen Treffen an die internationalen Kollegen gestellt. Die Mitarbeiter schätzen an der deutschen Unternehmenskultur Werte wie Pünktlichkeit, Verbindlichkeit und auch Regelkonformität. Der letzte Punkt birgt aber auch manchmal Konfliktpotential, denn die ausländischen Kollegen vermissen oftmals ein gewisses Maß an Flexibilität und Spontaneität bei den deutschen Mitarbeitern.

Es wird viel über Vielfalt als Unternehmenswert und Erfolgsfaktoren von Teams gesprochen und geschrieben. Wo liegen in dieser Hinsicht die Stärken Ihrer Teams?

Mareike Schulte: Das Team profitiert von dem breit gefächerten Wissen der unterschiedlichen Mitarbeiter sowie von der Bereitschaft dieser, dieses Wissen auch miteinander zu teilen im Sinne unsere Unternehmensleitlinie "Sharing Expertise".

Welche Kenntnisse und Fähigkeiten erleben Sie als erfolgsentscheidend bei der Arbeit in multikulturellen, virtuellen Teams?

Mareike Schulte: Als entscheidenden Faktor sehe ich das Kommunikationsverhalten im Team an. Die Mitarbeiter müssen Kenntnisse über Möglichkeiten erlangen, wie das eigene Kommunikationsverhalten mit den Standards anderer Kulturen kompatibel und somit wirksamer gemacht werden kann. Außerdem muss natürlich die generelle Bereitschaft zur Interaktion mit anderen Kulturkreisen vorhanden sein.

Was war Ihre interessanteste Erfahrung im Rahmen Ihrer Arbeit mit international besetzten Teams?

Mareike Schulte: Dass die kulturellen Unterschiede zwischen der Schweiz und Deutschland oft unterschätzt werden. Die Zusammenarbeit der deutschen Mitarbeiter mit den Kollegen aus Malaysia birgt – trotz der sprachlichen Barriere – oft weniger Potential für Missverständnisse, als die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern aus der Schweiz. Einer der Gründe liegt darin, dass in der Schweiz Small Talk, beispielsweise zu Beginn eines Meetings, als Warming up sehr wichtig ist.

Ansprechpartnerin:

Katrin Brass
Oberbaumbrücke 1
20457 Hamburg

Tel: +49 40 325525-24
Fax: +49 40 325525-20
E-Mail: kb@fix-services.com
www.fix-services.com / www.fix-interkulturell.de

Übersetzungen, Internationalisierung und Interkulturelle Kompetenz – die gelungene Vermittlung internationaler Inhalte ist seit 1946 die zentrale Aufgabe von Fix International Services GmbH. In dem monatlich erscheinenden Newsletter informiert das Unternehmen regelmäßig über neue Aspekte, Perspektiven und Entwicklungen aus allen Geschäftsgebieten rund um das Thema der Interkulturellen Business-Kommunikation: <http://www.fix-interkulturell.de/>