

Ein Team schmieden

Standorte im Ausland liefern der Technischen Kommunikation Informationen zu oder kümmern sich um Übersetzungen. Auch Dienstleister gilt es in Teams zu integrieren. Längst sind persönliche Treffen Konferenzschaltungen gewichen. Die Technik macht es einfach, birgt aber Hürden, bislang zumindest.

TEXT *Jutta Witzel*

Bei unternehmensübergreifenden, internationalen Teams wird besonders deutlich, dass jedes Teammitglied unterschiedlich „tickt“, kommuniziert und ein eigenes Rollenverständnis besitzt. Als Teamleiter sollten Sie sich Ihres eigenen Kommunikationsstils, Ihres eigenen Verständnisses bewusst sein und andere Stile verstehen und anwenden können. Das Ziel ist, auf diese Weise alle Personen in ein Boot zu holen.

Da regelmäßige persönliche Treffen zu zeit- und kostenintensiv sind, kommunizieren verteilte Teams überwiegend über virtuelle Wege wie Smartphone, E-Mail oder auch internetbasierte Konferenzsysteme. Mediengestützte Kommunikation funktioniert anders als persönliche Kommunikation, bei der vieles „auf dem Flur“ oder bei einer Tasse Kaffee besprochen wird.

Emotionen darstellen

Weil im Gegensatz zum persönlichen Gespräch der virtuelle Kontakt nicht zufällig erfolgt, muss er regelmäßig und rechtzeitig mit allen verabredet werden. Insbesondere sollte berücksichtigt werden, dass Teammitglieder zu unterschiedlichen Zeiten arbeiten.

Bei medienbasierter Kommunikation ohne visuellen Kontakt wird mehr explizit ausgedrückt, was bei persönlichen Treffen durch Gesichtsausdruck, Gesten, Körper-

haltung oder Stimmung rüberkommt. Ein Nicken beispielsweise sollte verbal ausgedrückt werden. Und um in einer längeren Telefonkonferenz zu signalisieren, dass Sie zuhören, sind kurze, zustimmende Bemerkungen hilfreich.

Über Wirkung nachdenken

Da Kontextinformationen fehlen, ist es ratsam, verstärkt über die Wirkung Ihrer Kommunikation im Vorfeld nachzudenken und die virtuelle, proaktive Kommunikation vorzubereiten. Hier einige Punkte, die sich bei der Vorbereitung virtueller Kommunikation noch stärker als bei persönlicher Kommunikation empfehlen [1]:

- Prüfen, welcher Kanal sich für die Situation eignet: E-Mail, direkte Kommunikation am Telefon, SMS, Telefonkonferenz, internetbasiertes Treffen mit Verteilen von Dokumenten
- Bei E-Mails: Welcher Empfänger wird auf „to“ und welcher auf „cc“ gesetzt
- Ziel der Kommunikation vereinbaren und rechtzeitig kommunizieren
- Vorabinformation des Teams
- Bei der Planung die Zeitzonen und Arbeitszeiten einbeziehen, zum Beispiel dauert in Israel die Arbeitswoche von Sonntag bis Donnerstag
- Vereinbarungen zur Vermeidung von Missverständnissen
- Positive Nutzung der Heterogenität des Teams durch Einbeziehen der vielfältigen Perspektiven und Stärken

Damit persönliche Beziehungen zueinander aufgebaut werden und Vertrauen entstehen kann, sollten sich die Teilnehmer bereits vor dem ersten virtuellen Treffen persönlich kennenlernen. Zudem ist es unerlässlich, dass sich das Team immer wieder persönlich trifft, um im persönlichen Kontakt den Teamgeist aufzufrischen. Es sollte genügend Raum bestehen für informelle Gespräche und gemeinsame Erlebnisse wie Geschäftsessen. Im Endeffekt wird damit der Kitt der Beziehungen untereinander gefestigt.

Jedes einzelne Medium und jeder Weg der Kommunikation hat seine Vor- und

Wenn es Ihnen gelingt durch Persönlichkeit, Präsenz und Wortwahl eine positive Atmosphäre zu schaffen ist schon einiges erreicht.

Nachteile. Weiteres dazu findet sich im Internet [2].

Durch Persönlichkeit inspirieren

Wenn es Ihnen gelingt, zu Beginn der Zusammenarbeit durch Persönlichkeit, Präsenz und Wortwahl eine positive Atmosphäre zu schaffen und die Mitglieder zum gegenseitigen Kennenlernen einzuladen, ist schon einiges erreicht. Zudem ist es bei virtueller Zusammenarbeit wichtiger als beim persönlichen und direkten Umgang, die Beziehung zu den Mitarbeitern im Blick zu haben: Wenn Sie eine Störung klären möchten oder wenn Emotionen im Spiel sind, empfiehlt es sich, direkt zum Telefonhörer zu greifen oder ein direktes Treffen zu vereinbaren. Schriftliche Äußerungen bergen das Risiko, falsch interpretiert zu werden, und können schnell zu Missverständnissen führen. Sie zu klären, ist mit deutlich mehr Aufwand verbunden. Empfehlungen für virtuelle Treffen und E-Mail-Korrespondenz:

- Was sind die kommunikativen Stärken bei Meetings? Welche Kommentare hat es am Ende von anderen Teilnehmern gegeben, was lässt sich verbessern?
- Damit bei längeren Telefonkonferenzen alle im Boot bleiben: Fassen Sie zusammen, fragen Sie als Leiter nach, ob die Ausführungen verstanden wurden; holen Sie bei Vorschlägen regelmäßig und falls nötig einzeln die Zustimmung der Teilnehmer ein.

JUTTA WITZEL

Die Schwerpunkte interkulturelle Kompetenz, Sprachenmanagement, Projektarbeit und Zusammenarbeit



in virtuellen Teams der Autorin ergeben sich aus ihrer langjährigen Tätigkeit als Übersetzerin, Fachjournalistin, Projektmanagerin, Trainerin und Leiterin virtueller Teams in Non-Profit- und Profitorganisationen.

witzel@mehrperspektiven.de
www.mehrperspektiven.de

- Vereinbaren Sie Regeln wie die Kennzeichnung von E-Mails im Betreff, wenn etwas der Information dient oder zu bearbeiten ist. Um eine Flut an E-Mails zu vermeiden, bietet es sich an, verschiedene Verteiler zu vereinbaren. Damit alle die aktuellsten Dokumente speichern, sorgen Sie für einheitliche Benennungen von Dateien. Wichtige Dokumente werden zudem auf einem Server abgespeichert.
- Denken Sie bei Terminvereinbarungen und beim Verschicken und Beantworten von E-Mails an die unterschiedlichen Zeitzonen, die nationalen Arbeitstage und Feiertage.

Mehrwert schaffen

Verschiedene Zeitzonen bedeuten meist auch unterschiedliche (Arbeits-)Kulturen, Vorstellungen und Werte. Wenn Sie Unterschiede wertschätzen, positiv sehen und als Chance begreifen, gelingt es, die Perspektiven der Mitarbeiter einzubringen. Durch die unterschiedlichen Perspektiven und die gegenseitige Inspiration kann etwas Neues und damit ein Mehrwert für das Unternehmen entstehen.

Konkret bedeutet dies zum Beispiel für eine Telefonkonferenz, dass Sie den Teilnehmern mitteilen, unterschiedliche Meinungen seien willkommen. Außerdem sollten Sie sich für jeden Beitrag in gleicher Weise bedanken. Wenn sich jemand bei der Meinungsbildung noch nicht gemeldet hat, können Sie ihn persönlich ansprechen und in den Austausch einbinden.

Kommunikationsstil beachten

Die Kunst besteht darin, das Team zu inspirieren und jeden mit seinen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu fördern. Bei unternehmensübergreifenden und internationalen Teams wird besonders deutlich, dass jeder verschiedene Vorstellungen und Gedanken besitzt und damit unterschiedliche Kommunikationsstile hat → TAB. 1. Es geht nicht darum, dass der eine Stil falsch und der andere richtig ist. Vielmehr wäre es vorteilhaft, wenn Sie sich Ihres eigenen, bevorzugten Stils bewusst sind. Auch gehört dazu, dass Sie Ihre Kommunikation als Teamleiter so gestalten, dass alle ins Boot geholt werden können.

Missverständnisse passieren

Die Landes- und Unternehmenskultur wirkt sich auch auf das Verständnis von Führung aus → ZUM WEITERLESEN. Zur Illustration ein Beispiel für ein interkulturelles Missverständnis [3].

BEISPIELE FÜR UNTERSCHIEDLICHE KOMMUNIKATIONSSTILE

Kommunikationsstile	Beispiele
direkt/indirekt	„Jack, können Sie mir in zwei Sätzen Ihre Einschätzung Projektkalkulation geben?“ oder „Ich möchte gerne die Meinung aller zur Projektkalkulation hören.“
emotional/nüchtern	„San Francisco will weitere Usability Tests. Wie stellen die sich das vor? Wir müssen dringend reden!“ oder „San Francisco hat geantwortet: Sie wollen weitere Usability Tests machen. Hier sehe ich Probleme. Können wir möglichst heute oder morgen eine Telefonkonferenz mit A, B, C ansetzen?“
mit Umschreibung/ auf den Punkt	„Aufgrund der Auswertung von Usability-Tests hat die Leitung beschlossen, dass Dokumente, die dem Kunden als gedrucktes Exemplar übergeben werden, nicht mehr als 25 Seiten umfassen dürfen.“ oder „Das Dokument darf laut Vorgabe maximal 25 Seiten umfassen.“
linear strukturiert/ organisch strukturiert	„Für die Besprechung am 10. Juni stehen folgende Punkte auf dem Programm: 1., 2., 3. ...“ oder „Die Tagesordnung unserer Besprechung, die zum Ziel hat, die Zustimmung zum neuen Styleguide zu erreichen, hat folgende Punkte: ...“
Zeit: fest/fließend	„Das Treffen dauert heute 45 Minuten.“ oder „Wir sollten darauf abzielen, mit unseren Themen bis zur Mittagszeit fertig zu sein.“
humorvoll/ernst	...

TAB. 01 [1]

L(eiter): „Wie lange brauchst du, um diesen Bericht zu beenden?“

Gedanken L: Ich bitte ihn, sich zu beteiligen.

M(itarbeiter): „Ich weiß nicht. Wie lange soll ich brauchen?“

Gedanken M: Sein Verhalten ergibt keinen Sinn. Er ist der Chef. Warum sagt er mir nicht?

Gedanken L: Er lehnt es ab, Verantwortung zu übernehmen.

L: „Du kannst selbst am besten einschätzen, wie lange es dauert.“

Gedanken L: Ich zwinge ihn, Verantwortung zu übernehmen.

Gedanken M: Was für ein Unsinn! Ich gebe ihm wohl besser keine Antwort.

M: „10 Tage.“

Gedanken L: Er ist unfähig, die Zeit richtig einzuschätzen; diese Schätzung ist völlig unrealistisch.

L: „Besser 15. Bist Du damit einverstanden, es in 15 Tagen zu tun?“

Gedanken L: Ich biete ihm eine Abmachung an.

Gedanken M: Das ist eine Anweisung: 15 Tage.

Eine realistischere Einschätzung für die Erstellung des Berichts wären 30 Arbeitstage. Also arbeitet der Mitarbeiter Tag und Nacht und schafft es in 16 Tagen.

Das Beispiel macht deutlich, dass Leiter und Mitarbeiter unterschiedliche Rollenver- →

DocReview
Lassen Sie uns Ihr zweites Paar Augen sein
Mit modularen Checklisten prüfen wir die Qualität Ihrer Technischen Dokumentation. Dabei stehen Verständlichkeit und Einhaltung rechtlicher Anforderungen im Fokus.
TÜV SÜD
Mehr Sicherheit. Mehr Wert.
Kontrolliertes Produkt-haftungsrisiko mit den Experten von TÜV SÜD
TÜV SÜD Rail GmbH | Barthstr. 16 | 80339 München
+49 89 5791-1473 | doccert@tuev-sued.de | www.tuev-sued.de/doclab

In interkulturellen Teams empfiehlt es sich, dass der Teamleiter über sein Rollenverständnis und seine Aufgaben als Teammitarbeiter spricht.

→ ständnisse und Auffassungen von Führung besitzen. Der Leiter möchte den Mitarbeiter in seine Planung einbeziehen und von ihm einen Vorschlag erhalten. Der Mitarbeiter jedoch erwartet eine Anweisung seines Vorgesetzten. Jeder interpretiert die Aussagen des anderen vor diesem Hintergrund, Verhalten oder Handlungen können falsch gedeutet werden.

Überlegt nachfragen

In interkulturellen Teams empfiehlt es sich, dass der Teamleiter über sein Rollenverständnis und seine Aufgaben als Teammitarbeiter spricht, die Sichtweise seiner Mitarbeiter einholt und alles in Einklang bringt. Auf der Handlungsebene spiegelt sich das gemeinsame Verständnis im Verhalten und in der Kommunikation des Teamleiters wider. Dies könnte im vorherigen Beispiel eine Erweiterung der Fragestellung bedeuten: „Wie lange brauchst du, um diesen Bericht zu beenden? Aufgrund deiner langjährigen Erfahrung hätte ich gern deine Einschätzung.“ Wenn dem Leiter eine Reaktion eines Mitarbeiters nicht plausibel erscheint, könnte er nachfragen: „Zehn Tage? Worauf basiert deine Einschätzung? Bitte erläutere dies ausführ-

licher.“ Führung besonders von Teammitgliedern unterschiedlicher sozialer, kultureller oder interkultureller Prägung bedeutet, Aufmerksamkeit, Wertschätzung und damit Zeit zu geben → TAB. 02.

Hinzu kommt Vertrauen in das Delegieren von Aufgaben und die Leistungsfähigkeit des Einzelnen. Für die Seite des Teamleiters heißt das Verlässlichkeit, Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit, die Vielfalt der Mitarbeiter anerkennen, wertschätzen und produktiv nutzen. ☺

KOMPETENZEN DES TEAMLEITERS FÜR VIRTUELLE, INTERKULTURELLE ZUSAMMENARBEIT

Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Zeit
Rollen- und Aufgabenklärung
Vertrauensbildende Maßnahmen
Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit des Teamleiters
Teammitglieder erkennen – wer passt zu wem und welcher Aufgabe
Team inspirieren
Empathie
Unterschiede erkennen, wertschätzen und produktiv nutzen
Ergebnis erzielen, mit dem sich alle Teammitglieder identifizieren

TAB. 02 QUELLE Jutta Witzel

LINKS UND LITERATUR ZUM BEITRAG

- [1] Black, J.; Dyson, J. (2013): *Working virtually*. Delta Publishing and York Associates.
 - [2] www.virtuelle-teamarbeit.de/literatur/Virtuelle-Teamarbeit.pdf
 - [3] Triandis H.C.; Vassiliou, V. (1972): *A comparative analysis of subjective culture*. In: Triandis, H.C. (Ed.): *The analysis of subjective culture*, New York.
- ZUM WEITERLESEN
- Camerer, R.; Mader, J. (2012): *Intercultural Competence in Business English*, Cornelsen.
- Emrich, Ch. (2011): *Interkulturelles Management, Erfolgsfaktoren im globalen Business*. Kohlhammer.
- Hall, E.T.; Hall, M.R. (2010): *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Intercultural Press, Boston.
- Hofstede, G.M.; Hofstede, G.J. (2005): *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York.
- Myers, A.: *Top management styles in Europe: Implications for business and cross-national teams*. In: *European Business Journal*, 7 (1), S. 17–28.
- Rothlauf, J. (2009): *Interkulturelles Management*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (2004): *Managing People across Cultures*. Capstone Publications, Chichester.

ZOLLER
Erfolg ist messbar®

Für unseren Funktionsbereich „Konstruktion“ suchen wir einen engagierten

Technischer Redakteur / Dipl.-Ing. Maschinenbau (m/w)

mit einer zielstrebigem und fachlich qualifizierten Persönlichkeit sowie mit Erfahrungen im Maschinenbau zur Erstellung technischer Dokumentationen.

Der sichere Umgang mit MS-Office ist für Sie selbstverständlich, Sie sind vertraut im Umgang mit Adobe Photoshop und beherrschen die Bedienung einer digitalen Kamera. Erfahrung im Erstellen von Bedienungsanleitungen nach Maschinenrichtlinie 2006/72/EG ist erforderlich. Kenntnisse in der Anwendung eines Content Management Systems sind notwendig, wir arbeiten mit dem CMS gds docuglobe. Unsere Konstruktionen erfolgen mit dem CAD-System ME 10 und PTC-CoCreate, idealerweise konnten Sie hier bereits Erfahrungen sammeln.

Wenn Sie die beschriebene Stelle reizt und Sie darin die für Sie passende Herausforderung erkennen, Sie teamfähig sind und eine entwicklungsfähige Aufgabe in einem gut organisierten, modernen Betrieb suchen, senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an Frau Dagmar Zoller (dzoller@zoller-d.com).

Als traditionelles Familienunternehmen entwickelt und produziert ZOLLER Produkte zum Einstellen, Messen, Prüfen und Verwalten von Werkzeugen auf höchstem Niveau. Mit technologischer Innovation, hochqualitativen Produkten und exzellentem Kundenservice haben wir uns einen Platz an der Weltspitze gesichert.

E. Zoller GmbH & Co. KG
Einstell- und Messgeräte
Gottlieb-Daimler-Straße 19
74385 Pleidelsheim
www.zoller.info/de/karriere