

Erfolgsfaktoren Teamgeist und Sozialkompetenz

In Zeiten globaler Märkte und vernetzter Projekte sind gut funktionierende internationale Teams ein wichtiger Bestandteil für den Unternehmenserfolg. Dabei kommt es nicht nur auf die Expertise der einzelnen Teammitglieder an. Bei den Führungskräften sind heutzutage besondere Fähigkeiten gefragt.

Neue Märkte, neue Herausforderungen: Im globalen Geschäft ist immer mehr bereichsübergreifende Teamarbeit gefragt. Die Bedürfnisse der Kunden sind komplexer geworden. Daher muss der Vertrieb seine Strategien entsprechend anpassen. Lösungen, mit denen die Ziele noch vor zwanzig Jahren erreicht wurden, haben heute keine Gültigkeit mehr. International agierende Unternehmen müssen stets in der Lage sein, länderübergreifend die Bedürfnisse vor Ort abzudecken. Teams müssen dementsprechend aufgebaut werden.

„Gerade im Hinblick auf die Kommunikation oder Hierarchien ist es wichtig, offen gegenüber der Interkulturalität einer globalen Gruppe zu sein.“

Herausforderungen bei interkulturellen Teams

Globale Teams sind meist Expertengruppen – zusammengestellt aus Mitarbeitern internationaler Konzerne oder länderübergreifend arbeitender Mittelstandsbetriebe. Die meisten Teammitglieder sind den Kontakt mit Kollegen aus anderen Kulturkreisen gewohnt. Das ist schon einmal ein Vorteil für die verantwortliche Führungskraft. Denn die kulturellen Unterschiede sind nur eine der hohen Hürden, die bei einer erfolgreichen globalen Teambildung beachtet werden müssen. Bereits in der Organisation des Teams zeigen sich Herausforderungen, die lokale Arbeitsgruppen nicht kennen:

- **Die Sprachbarriere:** Auch wenn es eine einheitliche, offizielle Unternehmenssprache gibt, kann es zwischen Muttersprachlern und Fremdsprachlern zu Missverständnissen kommen.

- **Verschiedene Zeitzonen:** Es wird selten vorkommen, dass sich die Teammitglieder alle an einem Ort treffen. Daher ist das richtige Timing von Telefon- oder Videokonferenzen extrem wichtig.
- **Die Motivation:** Ein gutes Zusammenspiel der einzelnen Mitarbeiter zu gewährleisten, obwohl sich die Teammitglieder selten persönlich treffen, benötigt aufmerksames Management.
- **Länderspezifische Eigenheiten:** Regionale Anforderungen und Gegebenheiten müssen mit den konzernweiten Prozessen in Einklang gebracht werden.
- **Ein einheitliches Konzept:** Trotz großer räumlicher Distanzen muss das Team eine einheitliche Linie verfolgen.
- **Kulturelle Unterschiede:** Gerade im Hinblick auf die Kommunikation oder Hierarchien ist es wichtig, offen gegenüber der Interkulturalität einer globalen Gruppe zu sein.

Bei der Teambildung ist die Expertise der Mitarbeiter nicht unbedingt der ausschlaggebende Faktor – soziale Kompetenzen und Teamgeist heißen die Erfolgsgaranten. Es treffen verschiedene Charaktere mit all ihren individuellen Unterschieden, Überzeugungen und inneren Einstellungen aufeinander. So stehen auch die Teammitglieder vor speziellen Anforderungen in interkulturellen Teams. Von Ihnen wird

Kompakt

- Internationale Teambildung stellt Teilnehmer vor spezielle Herausforderungen.
- Soziale Kompetenzen sind in der globalen Teambildung unerlässlich.
- Wertgeschätzte Mitarbeiter sind motiviert und identifizieren sich eher mit ihrem Arbeitgeber.



eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit sowie Toleranz und Akzeptanz gegenüber anderen Kulturkreisen verlangt. Bei der Entscheidungsfindung müssen die Interessen anderer Länder einbezogen werden.

Kulturelle Eigenheiten kennen und akzeptieren

Wichtig ist, dass die kulturellen Unterschiede bei den Führungskräften bekannt sind und akzeptiert werden. In einigen Teilen Asiens ist zum Beispiel eine zurückhaltende und indirekte Form der Kommunikation üblich. Die Hierarchien werden streng eingehalten. Das kann soweit führen, dass Mitarbeiter ihre Vorgesetzten nicht einmal auf offensichtliche Fehler hinweisen. In Europa hingegen wird eher eine direkte Ansprache gewählt und in vielen Unternehmen sind flache Hierarchien gängig.

Ein einheitliches Konzept unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen und Befindlichkeiten muss von Anfang an klar definiert werden. Eine effiziente Kommunikation funktioniert im globalen Kontext nur direkt. Dazu gehört, den Mitgliedern den Sinn hinter ihrer Aufgabe und dem Ziel zu erläutern. Eine erfolgreiche Führungskraft lernt, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Kunden wahrzunehmen und aus den Erkenntnissen Fakten zu ziehen.

Erfolgsgaranten für eine erfolgreiche globale Teamführung sind:

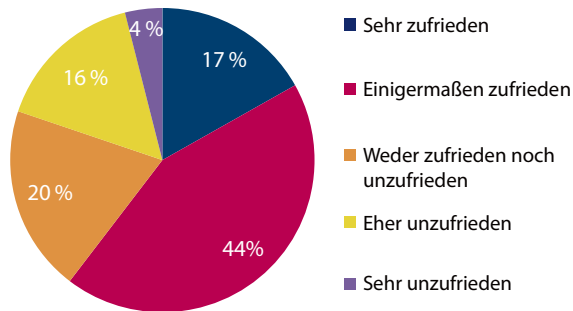
- ein einheitliches Ziel definieren und klar kommunizieren
- eine klare, direkte Ansprache
- kulturelle und regionale Eigenschaften beachten
- empathisch und wertschätzend agieren
- Vertrauen aufbauen
- Glaubwürdigkeit leben und wahren
- wahrnehmen statt interpretieren

„Über alle Kontinente und Landesgrenzen hinweg sind nur 17 Prozent der Angestellten sehr zufrieden mit ihrem Job.“

Vom Befehlsgeber zum Motivator zum Partner

Für Manager interkultureller Teams heißt das, dass Sie sich auf die verschiedenen Arbeitsweisen und Bedürfnisse der Mitarbeiter einlassen müssen. Sie sind nicht weiter einfacher Befehlsgeber. Darüber hinaus verlangt eine moderne Teamleitung von der Führungskraft, dass sie als Mentor und Motivator auftritt. Empathie, Ehrlichkeit und Kommunikationsfähigkeit sind essenzielle Bestandteile für ein effizientes

Abb. Zufriedenheit im aktuellen Beruf (global gesehen)



Quelle: Dale Carnegie Global Leadership Study 2016

und erfolgreiches Agieren global vernetzter Teams – und unerlässlich für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Fühlen sich diese wertgeschätzt und zeigen eine hohe Motivation für ihre Aufgabe, spürt dies letztlich auch der Kunde. Erfolgreiche Führungskräfte ermöglichen sich selbst und ihren Mitarbeitern, sich weiterzuentwickeln.

Eine der wichtigsten Eigenschaften, die eine Führungskraft haben kann, ist die Fähigkeit, Fehler einzugestehen. Teamarbeit hat nur Erfolg, wenn Gruppenleiter glaubwürdig auftreten, sowohl nach innen als auch nach außen. Es sollten bei der Teamführung stets Win-Win-Situationen erzeugt werden – für die Mitarbeiter und die Kunden.

Soziale Fähigkeiten, die sogenannten Soft Skills, werden folglich immer wichtiger – für Führungskräfte, für Mitarbeiter und im täglichen Kontakt zum Kunden. Im Vertrieb ist das alte Prinzip „Ideen finden, um alles zu verkaufen“ lange überholt. Der Kunde wird heute zum Partner, für dessen Bedürfnisse eine Lösung gefunden werden soll. Und diese Bedürfnisse nimmt ein moderner Vertriebler wahr, statt sie zu interpretieren.

Förderung optimaler Teambildung

Die Erkenntnisse, dass soziale Kompetenzen und empathische Teamführung zum Erfolg führen, sind nicht neu. Dale Carnegie zum Beispiel stellte bereits vor über 100 Jahren grundlegende Prinzipien auf, mit denen Einzelpersonen und Unternehmen ihre Leistungen optimieren können. Die Ergebnisse der internationalen Dale Carnegie Global Leadership Studie von 2016 belegen, wie wichtig empathische Fähigkeiten bei der Führung von Mitarbeitern sind und welchen hohen Einfluss sie auf die Job-Zufriedenheit haben.

Über alle Ländergrenzen hinweg sind nur 17 Prozent der Angestellten sehr zufrieden mit ihrem Job (siehe Abbildung). Am zufriedensten sind Angestellte in Mexiko und Brasilien (29 Prozent sind sehr zufrieden). Am wenigsten mit ihrem Job zufrieden sind Asiaten und Europäer (21 Prozent sind sehr oder etwas unzufrieden). Ungefähr 16 Prozent aller Befragten gaben an, aktuell nach einem neuen Job Ausschau zu halten, während nur 22 Prozent planen, langfristig bei ihrem aktuellen Arbeitgeber zu bleiben.

Anerkennung, Lob und Wertschätzung

Die Ergebnisse der Studie zeigen, welche bedeutende Rolle die Leadership-Qualitäten der Führungskraft beim erfolgreichen Aufbau internationaler Teams spielen. Aufrichtige Anerkennung, Lob und Wertschätzung sind essenziell, um Mitarbeiter rund um den Globus zu motivieren. Wenn Führungskräfte sowohl zu anderen aufrichtig und ehrlich sind als auch zu ihren eigenen Werten und Prinzipien stehen, sind die Angestellten zufriedener mit ihren Jobs. Ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber steigt. Wirksame Führungskräfte schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeiter akzeptiert fühlen. Sie hören zu, schätzen die Beteiligung ihrer Beschäftigten und respektieren deren Meinung.

Insbesondere im Zuge der Globalisierung ist es zudem unerlässlich, dass Führungskräfte sich möglicher länderspezi-

Dale Carnegie Global Leadership Studie

Die Global Leadership Studie des Dale Carnegie Research Institute zeigt die steigende Bedeutung von Soft Skills in der Teamführung, der Teambildung und bei der Kundenführung. An der Online-Studie aus dem Jahr 2016 beteiligten sich über 3.300 Teilnehmer aus vier Kontinenten und 14 Ländern. Befragt wurden Vollzeit-Angestellte über 21 Jahre aus einem Querschnitt von Branchen, Unternehmensgrößen und Positionen. Unter-

sucht wurde der Einfluss von Führungsqualitäten auf die Arbeitsmotivation, die Jobzufriedenheit und damit den Verbleib im Beruf von Mitarbeitern rund um den Globus. Weiterhin wurde untersucht, inwiefern Mitarbeiter Führungsqualitäten regionsübergreifend unterschiedlich bewerten.

Die Studie kann bei Dale Carnegie per E-Mail kostenlos angefordert werden: info@dalecarnegie.de

fischer Unterschiede bewusst sind und Verhaltensweisen entwickeln, die über die Ländergrenzen hinweg wirksam sind.

Die Globalisierung und die damit verbundene Internationalisierung der Geschäftswelt spiegelt sich im Wunsch der Wirtschaftsakteure wider, sich den Herausforderungen bestens vorbereitet zu stellen. Leadership-Trainings, die an ver-

„Wenn Führungskräfte sowohl zu anderen aufrichtig und ehrlich sind als auch zu ihren eigenen Werten und Prinzipien stehen, sind die Angestellten zufriedener mit ihren Jobs.“

schiedenen internationalen Standorten ein universelles Konzept unter Berücksichtigung lokaler Anpassungen vermitteln, sind bei Managern und global agierenden Geschäftsleuten zunehmend gefragt. Das zeigt den verstärkten Wunsch nach einer einheitlichen Führungskultur und nach Werten. ■



Autoren

Uwe Göthert ist CEO von Dale Carnegie Deutschland in München.
E-Mail: info@dalecarnegie.de



Osair Baraki ist Dale Carnegie Trainer in München.
E-Mail: info@dalecarnegie.de

 **Springer**Professional.de

Globaler Vertrieb



Frank, S.: Vertrieb international, in: Frank, S.: International Business To Go, Wiesbaden 2018,
www.springerprofessional.de/link/15501396

Schaffmeister, N., Haller, F.: Das neue Paradigma – Die marktgetriebene Positionierung, in: Schaffmeister, N., Haller, F.: Erfolgreicher Markenaufbau in den großen Emerging Markets, Wiesbaden 2018,
www.springerprofessional.de/link/15411182

 **Springer Gabler**

Orientierung auf dem Weg in die Neue Welt der Arbeit



B. Hackl, M. Wagner,
L. Attmer, D. Baumann
New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt

Management-Impulse,
Praxisbeispiele, Studien

2017. XIV, 234 S. 37 Abb. Brosch.
€ (D) 39,99 | € (A) 41,11 | *sFr 41,50
ISBN 978-3-658-16265-8
€ 29,99 | *sFr 33,00
ISBN 978-3-658-16266-5 (eBook)

- Aktuelle New-Work-Ansätze im Überblick (u.a. Mitarbeiterbestimmung, Hierarchieabbau, neue Führungswege)
- Ein farbiger Bildteil untermauert die praxisrelevanten Anwendungen

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

springer.com/Angebot1

A37779