

Total Global

Wie internationale Managementteams erfolgreich steuern

Da wirken sie nun, die Manager der Weltgesellschaft und verwischen Grenzen von Zeit und Raum. Entweder »beamen« sie sich in Video-konferenzen zusammen oder sitzen sich in kurzfristig einberufenen, internationalen Management-meetings in einer der »Business Units« gegenüber. Alles total global. Die Verständigung? Well, no problem at all. And yes, of course, English-spoken only.

von Michael Kempf

International besetzte Managementteams sind schon lange keine Ausnahme mehr, sondern die Norm. Da gibt es zum Beispiel die bulgarische Landesgesellschaft eines deutschen Unternehmens mit vier Direktoren aus unterschiedlichen Nationen, geführt von einem deutschen General Manager. Oder die deutsche Business Unit eines global agierenden Unternehmens, die von einem erfahrenen brasilianischen BU Head geführt wird. Sie alle stehen immer wieder vor den gleichen Herausforderungen: Wie können kulturell unterschiedlich geprägte Menschen mit ihren Arbeitsweisen und Einstellungen effektiv und effizient im Sinne des »Ganzen« bei oft divergierenden Interessen zusammenarbeiten? Wie können unterschiedliche Führungs- und Steuerungsparadigmen konstruktiv zusammengeführt werden? Wie kann das Team trotz hoher Fluktuation zukunftsorientiert zusammenarbeiten?

Steuerungssituationen erkennen

Zuerst muss unterschieden werden, in welchen Märkten – unabhängig der Branchen und Unternehmenssituation – Managementteams agieren (siehe Grafik). In der jeweiligen Unternehmenssituation sind folgende Punkte für die erfolgreiche Steuerung zu beachten: Einerseits muss sich das Management darüber im Klaren sein, wie sie die Führungsfunktion organisiert und



In welchen Märkten agieren Sie?

	Nationales Managementteam	Internationales Managementteam
Internationaler Markt Umsatzanteil > 25 Prozent	<ul style="list-style-type: none"> — Geringe Diversität im Team — Eher unsichere Marktkenntnis — Team muss sich auf einzelnen Ebenen anpassen 	<ul style="list-style-type: none"> — Hohe Diversität im Team — Teilweise unsichere Marktkenntnis — Team muss sich auf mehreren Ebenen anpassen
Heimat-Markt	<ul style="list-style-type: none"> — Geringe Diversität im Team — Hohe Marktkenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> — Mittlere Diversität im Team — Einzelne müssen sich auf mehreren Ebenen anpassen

diese wahrgenommen wird. Andererseits ist es notwendig, Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse so zu gestalten, dass sowohl das Unternehmen als auch dessen Umwelt einbezogen werden.

Fähigkeiten anpassen

- Führungsteams, insbesondere Executive-Teams, stehen bei der Steuerung – gerade im internationalen Umfeld – besonderen Herausforderungen gegenüber: Die Team-Mitglieder können nicht auf Kosten eines anderen erfolgreich sein, obwohl Organisationen oft bewusst das Konkurrenzdenken fördern.
- Mitarbeiter müssen ihre bisherigen Fähigkeiten mit Instrumenten der Beziehungs- und Schnittstellenarbeit im interkulturellen Umfeld vervollkommen. Dabei stellen sie oft irritiert fest, dass die bisherigen, eingeübten Erfolgsgaranten der Teamarbeit international nicht greifen.
- Obwohl Manager es nicht als karrierefördernd erlebt haben sich selbst zu hinterfragen, verlangt das interkulturelle Umfeld eine ausgeprägte Kompetenz zur Selbstreflexion.

Zusätzlich zeigen sich in der Steuerung internationaler Teams unterschiedliche Verständnisse. Eher langsam und analytisch trifft auf hohe Risiko-Toleranz, regelgebunden trifft auf aktionsorientiert, mittelfristige Orientierung trifft auf Spontanität und Entscheidungsfreude.

In der Beziehungsgestaltung mit anderen Menschen, im Umgang mit Zeit und Alter und in der Anpassung an die externe Welt haben Manager, Entscheider, eigentlich wir alle diese unterschiedlichen Brillen auf. Einzelne und das Team müssen – wie ein Chamäleon – fähig sein, sich anzupassen: an die Organisation und das nationale sowie internationale Umfeld, in dem sie arbeiten. Dabei dürfen sie ihre Individualität und ihr Selbstverständnis nicht verlieren.

Gemeinsames Verständnis schaffen

Wie können international zusammengesetzte Managementteams trotz all dieser Herausforderungen und Unterschiede ihre Organisationseinheit effektiver und effizienter gestalten? Die Antworten scheinen einfach, die Umsetzung wiederum ist nicht trivial.

Klären Sie bei jeder Aufgabenstellung zuerst die dahinter liegenden Werte, Paradigmen und Annahmen, um den Entscheidungsprozess zu vereinfachen. Folgende Fragestellungen können Ihnen dabei helfen:

- **Welche Perspektive leitet uns?** Handeln wir selbst-reflexiv oder Feedback-orientiert, basierend auf Berichten und Schilderungen oder auf analytischen Daten?
- **Welchen Rahmen setzen wir uns?** Wollen wir höchste Flexibilität und Offenheit in der Situation oder beachten wir die gesetzten Regeln der Organisation? Nutzen wir die Netzwerke oder nicht? Setzen wir die Ziele selbst oder übernehmen wir sie vom Umfeld?

»I thought everything was going well, but at the end realized we'd been talking about different things.«

— **Wie entscheiden wir?** Nutzen wir die Synergien wahrhaftig, die uns die Chancen der »Diversity« bieten oder empfinden wir sie eher als Bedrohung?

Sind diese grundlegenden Fragen geklärt, gewinnt das Team an Sicherheit in der Entscheidungsfindung und an Zeit. Der Zeitvorsprung entsteht dadurch, dass die Klärungen bereits im Entscheidungsprozess stattfinden und nicht erst in der Umsetzung oder im Konflikt. Fremdheit wird thematisiert und abgebaut, nicht ignoriert. Es ist eine spannende Aufgabe für das Team, die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter und der Organisation zu koordinieren und integrieren.

Rollen in virtuellen Teams klären

Internationale Managementteams haben oftmals ein weiteres Charakteristikum – das der Virtualität. Daraus ergibt sich eine zusätzliche Herausforderung: die Rollenverteilung für die Beteiligten muss ganz klar definiert sein. Anders als bei konventionellen Teams müssen die Mitglieder mehr Rollen ausfüllen. Die Führungsstruktur bei virtuellen Teams besteht aus einem Geflecht von Koordinatoren, Planern, Managern, Verbreitern des technischen Netzwerks, Managern des sozialen Netzwerks und den (obersten) Entscheidungsträgern. Wenn die persönliche Interaktion beschränkt ist, nehmen diese Rollen an Bedeutung zu. Auch Erwartungen müssen deutlicher ausgedrückt werden als in konventionellen Teams und die Mitglieder müssen flexibler sein, da sich die Rollen häufiger verändern.

Miteinander Lernen fördern

Die Zusammenarbeit in internationalen Managementteams ist vor allem von einem gemeinsamen Lernprozess geprägt. Dies erfordert (zusätzliche) Offenheit und Lernbereitschaft aller Beteiligten. Es muss genügend Raum und Zeit gegeben sein, um sich den Fragen und Annahmen zu stellen. Es kommt nicht nur auf die Planung und Führung der Management- und Steuerungsprozesse an, sondern auch auf den Integrationsprozess und die Interaktion in einem Team.

Es bedarf wie im Strategieprozess einer periodischen Standortbestimmung, nur so können Impulse zur weiteren Entwicklung und für den Geschäftserfolg entstehen. ●

Buchtipps

»From Leader-centricity Toward Leadership«
(Perttu Salovaara, 2011)

»Le patron, der Chef and the boss«
(Alison Maitland, 2006)

»Internationales Management«
(Michael Kutschker, Stefan Schmid, 2006)

»Das Ende des Wettbewerbs«
(James F. Moore, 1998)

»Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen.«
(Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps, 1997)