

Nicole Benzler, Markus Fabel\*

## **Globale Teams – Erfolgsdeterminanten aus praktischer Sicht**

### **1. Einleitung**

Die Globalisierung vieler Bereiche unseres (Arbeits-) Lebens hält unvermindert an. Neben unseren eigenen Erfahrungen, die im Folgenden reflektiert werden, zeigt dies auch die Aufmerksamkeit, die Veröffentlichungen zu diesem Thema erfahren (vgl. z.B. Friedmann 2006). Die logische Konsequenz dieser Entwicklung mündet in der zunehmenden Notwendigkeit, unterschiedlichste Aspekte auf die Arbeit Globaler Teams zu übertragen – sei dies mit der Absicht, heterogene Kundenanforderungen durch die institutionalisierte Kooperation von Mitarbeitern unterschiedlicher nationaler Prägung besser zu erfüllen (Berg 2006) oder mit dem Ziel, Wissen länderübergreifend besser zu vermitteln; in jedem Fall ist der Einsatz Globaler Teams unerlässlich geworden, möchte man sich erfolgreich den Managementanforderungen einer globalisierten Welt stellen.

Ausgehend von dieser Prämisse werden wir uns im Rahmen dieses Beitrages mit der Frage auseinandersetzen, inwiefern sich aus der Erfahrung unserer täglichen Arbeit mit Globalen Teams grundlegende Faktoren ableiten lassen, die wesentlichen Einfluss auf den Erfolg dieser Teams haben (Befähiger-Kriterien), und welche Möglichkeiten der Einflussnahme modernes Human Resources Management (HRM) in diesem Zusammenhang bietet. Unsere Erfahrungen generieren sich hierbei aus dem Umgang mit Globalen Teams unterschiedlicher Zielsetzung. Wesentliches Differenzierungskriterium hierbei sind unsere eigenen Rollen im Rahmen dieser Globalen Teams, die von der Führung über das Monitoring als unabhängige Instanz bis hin zur Mitgliedschaft in einem Globalen Team reichen. Aus dem Bereich der verantwortlichen Führung von Teams steuern wir Erkenntnisse von Globalen Teams bei, die sich mit der Etablierung und Umsetzung einheitlicher Standards zur Durchführung von Projekten sowie des damit einhergehenden Risikomanagements befassen. Ebenso integrieren wir Erkenntnisse aus Globalen Teams, die sich mit dem Reengineering eines globalen Produktentwicklungsprozesses auseinandersetzen, wie auch Erfahrungen aus der Führung von Teams, deren Ziel in der Entwicklung einer globalen IT-Lösung besteht. Die Qualitätssicherung der Arbeit Globaler Teams im Rahmen großer Beratungsprojekte spielen genauso wie die Mitgliedschaft in Globalen Teams, die sich mit strategischen und operativen (Risiko-)Managemententscheidungen für ein global agierendes Unternehmen befassen, eine zentrale Rolle und bilden mit den vorherigen Punkten die weitere Erfahrungsquelle für die folgenden Ausführungen.

---

\* Nicole Benzler, Human Resources Manager Germany, Austria, Switzerland, France – Amway GmbH. E-mail: Nicole\_Benzler@amway.com.

Markus Fabel, Partner Riskmanagement, KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. E-mail: markusfabel@kpmg.com.